

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção**

Maurício Andrade de Lima

**UMA PROPOSTA DO *BALANCED SCORECARD* PARA A
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS UNIVERSIDADES
FUNDACIONAIS DE SANTA CATARINA**

TESE DE DOUTORADO

Florianópolis (SC)
2003

Maurício Andrade de Lima

**UMA PROPOSTA DO *BALANCED SCORECARD* PARA A
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS UNIVERSIDADES
FUNDACIONAIS DE SANTA CATARINA**

Tese apresentada ao programa
de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para a obtenção de grau de
Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

Florianópolis(SC)
2003

Maurício Andrade de Lima

**UMA PROPOSTA DO *BALANCED SCORECARD* PARA A
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS UNIVERSIDADES
FUNDACIONAIS DE SANTA CATARINA**

Esta Tese foi julgada e aprovada para a obtenção de grau de
Doutor em Engenharia de Produção no **Programa
de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de junho de 2003.

Prof. Edson P. Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr
Orientador

Prof. Antônio Diomário Queiroz, Dr

Prof. Edgar Augusto Lanzer, Ph.D
Moderador

Prof. Victor Meyer Júnior, Ph.D

Profa. Graziela Dias Alperstedt, Dr

LIMA, M. A..

Uma proposta do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

Xii, 175 p.

Tese: Doutorado em Engenharia de Produção,

Orientador: Emílio Araújo Menezes

1. gestão universitária, 2. gestão estratégica, 3. *Balanced Scorecard*, 4. indicadores de performance

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A minha companheira Rosana,
pelo apoio constante e paciência incansável.
A minha família.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao professor orientador Emílio Araújo Menezes, pelo
acompanhamento pontual e competente, e, sobretudo, ao seu
companheirismo e amizade.

À Universidade do Sul de Santa Catarina,
em especial ao professor Edgar Augusto Lanzer, a Paulo Cesar Leite Esteves
e a Júlio Heerdt.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

A todos os que direta ou indiretamente
contribuíram para a realização desta pesquisa.

*“(...) o novo é apenas o fruto de nossa imaginação”.
Levar a cabo um plano novo e agir de acordo com um plano habitual
são coisas tão diferentes
quanto fazer uma estrada e caminhar por ela”.*

Shumpeter

RESUMO

LIMA, M. A. **Uma proposta do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. 2003. 187f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As Instituições de Ensino Superior, percebendo o acirramento da concorrência, reconhecem a importância de repensar sua forma de gestão, buscando uma visão mais competitiva e continuada. Assim, com o objetivo de contribuir para a gestão estratégica dessas instituições, especificamente as pertencentes ao sistema ACADEMIA, foi utilizada nesta pesquisa (qualitativa do tipo interpretativa) a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*. Apesar dessa ferramenta não ter sido desenvolvida para o setor da educação, apresenta potencialidades significativas para ser ajustada às universidades fundacionais catarinenses, contribuindo de forma efetiva no que diz respeito à comunicação e entendimento da estratégia a todos os níveis hierárquicos, à identificação e alocação de recursos para ações estratégicas, favorecendo a sinergia entre as unidades de negócio. Algumas etapas foram necessárias à sua adequação às universidades fundacionais catarinenses. Foram descritas as principais causas que levaram ao desenvolvimento de novas ferramentas de gestão a partir de outras perspectivas além da financeira; apresentaram-se e identificaram-se algumas características existentes no ambiente das universidades fundacionais catarinenses e suas peculiaridades em relação a outras organizações; realizaram-se os ajustes necessários à ferramenta *Balanced Scorecard* às universidades fundacionais catarinenses com base nas peculiaridades percebidas neste ambiente; demonstrou-se a possibilidade de se desenvolver e utilizar o orçamento estratégico como peça auxiliar a gestão focada na estratégia em conjunto com a ferramenta; foram apresentadas as bases essenciais para a criação de um programa de reconhecimento e participação nos resultados, elemento essencial para o alinhamento entre os interesses da instituição e os interesses dos funcionários. Por fim, foi apresentada uma simulação utilizando o BSC proposto a uma instituição pertencente ao sistema ACADEMIA com o intuito de se verificar sua utilização prática.

Palavras-chave: gestão universitária, gestão estratégica, *Balanced Scorecard* indicadores de performance.

ABSTRACT

LIMA, M.A. **Uma proposta do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. 2003. 186f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The College Education Institutes are aware of the fact that the competition in the market has increased. They admit the need to reevaluate their Management, searching for a more competitive and continuous view.

Thus, with the purpose of contributing with these Institutes' Strategic Management, specifically the ones that belong to ACAFE, this research (qualitative and interpretative) makes use of the Balanced Scorecard Management tool.

Despite of the fact that this tool has not been developed to the Educational Area, it presents meaningful potentiality to be adapted to the Fundacionais Universities in Santa Catarina. It contributes effectively to the understanding and communication of the Strategic to all hierarchical levels, to the identification and availability of resources to the Strategic actions, allowing the synergy among the business units.

Some stages were needed to adapt this tool to its use in the Fundacionais Universities in Santa Catarina. Main causes that led to the development of new management tools were described, taking into consideration other perspectives rather than the financial ones.

Some characteristics present in the Fundacionais Universities in Santa Catarina were presented and identified considering their peculiarities in relation to other organizations. Based on these peculiarities found in Fundacionais Universities in Santa Catarina some adjustments were done in the Balanced ScoreCard tool.

The possibility of developing and using the Strategic Budget as an auxiliary part to the strategic Management along with the tool was also showed.

It was presented essential parts in order to create a program of recognition and results participation which is indispensable to the alignment between the Institutes' and the employees' interests.

Finally, it was also demonstrated a simulation using the BSC proposed to an Institution of ACAFE with the objective of verifying its practical use.

Key-words: university management strategic management Balanced Scorecard performance indicator.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 - REPRESENTAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO.	30
ILUSTRAÇÃO 2 - REPRESENTAÇÃO DA EQUÍFINALIDADE.	31
ILUSTRAÇÃO 3 - O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	32
ILUSTRAÇÃO 4 - ÍNDICE DE PERFORMANCE COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.	40
ILUSTRAÇÃO 5 - A PERSPECTIVA DO CLIENTE	49
ILUSTRAÇÃO 6 - A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.	51
ILUSTRAÇÃO 7 - ESQUEMA DA INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO, INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA.	56
ILUSTRAÇÃO 8 - CADEIA DE VALOR.	60
ILUSTRAÇÃO 9 - CONTROLE DE GESTÃO ESTRATÉGICA.	61
ILUSTRAÇÃO 10 - ETAPAS DO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO.	62
ILUSTRAÇÃO 11 - DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM NÍVEIS OPERACIONAIS.	63
ILUSTRAÇÃO 12 - NAVEGADOR SKANDIA.	65
ILUSTRAÇÃO 13 - PLATAFORMA DE VALOR	66
ILUSTRAÇÃO 14 - REPRESENTAÇÃO DO FOCO FINANCEIRO.	67
ILUSTRAÇÃO 15 - CARACTERÍSTICAS ORGANIZAÇÕES CHAVES SOBRE O DESEMPENHO.	73
ILUSTRAÇÃO 16 - PIRÂMIDE DA TIM.	74
ILUSTRAÇÃO 17 - INSTITUIÇÕES QUE COMPÕEM O SISTEMA ACAFE.	88
ILUSTRAÇÃO 18 - ESTRUTURA INTERNA GENÉRICA DAS UNIVERSIDADES FUNDACIONAIS CATARINENSES	89
ILUSTRAÇÃO 19 - CONCEPÇÃO DO MÉTODO CIENTÍFICO – ETAPAS.	97
ILUSTRAÇÃO 20 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA - FASE I DA PESQUISA.	98
ILUSTRAÇÃO 21 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA - FASE II DA PESQUISA.	100
ILUSTRAÇÃO 22 - REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA - FASE III DA PESQUISA.	102
ILUSTRAÇÃO 23 - A MISSÃO DAS UFC'S.	104
ILUSTRAÇÃO 24 - DEFINIÇÃO DE VISÃO, MISSÃO E ESTRATÉGIA.	106
ILUSTRAÇÃO 25 - CADEIA DE VALOR PARA AS UFC'S.	109
ILUSTRAÇÃO 26 - TEMAS ESTRATÉGICOS PARA UMA UFC'S.	112
ILUSTRAÇÃO 27 - <i>BALANCED SCORECARD</i> ADAPTADO ÀS UFC'S.	117
ILUSTRAÇÃO 28 - PROPOSTA DO BSC ACADÊMICO.	118
ILUSTRAÇÃO 29 - CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO.	120
ILUSTRAÇÃO 30 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS ESTRATÉGICOS.	121
ILUSTRAÇÃO 31 - ELEMENTOS NECESSÁRIOS À MUDANÇA	122
ILUSTRAÇÃO 32 - IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS-CHAVE À MUDANÇA.	123
ILUSTRAÇÃO 33 - IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS GENÉRICAS.	124
ILUSTRAÇÃO 34 - MAPA ESTRATÉGICO DO BSC ACADÊMICO.	125
ILUSTRAÇÃO 35 - MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PROCESSOS.	127
ILUSTRAÇÃO 36 - BSC ACADÊMICO-INSTITUCIONAL.	130
ILUSTRAÇÃO 37 - INTEGRAÇÃO DO BSC NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	133
ILUSTRAÇÃO 38 - LIGANDO OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS AOS ORGANIZACIONAIS.	137
ILUSTRAÇÃO 39 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS RECOMPENSAS	139
ILUSTRAÇÃO 40 - ATORES, RESPONSABILIDADES E ETAPAS DE UM PRPR.	146
ILUSTRAÇÃO 41 - PLACAR DE DESEMPENHO PARA AS IES DE SANTA CATARINA.	147
ILUSTRAÇÃO 42 - DEMONSTRAÇÃO GEOGRÁFICA DOS CAMPUS E UNIDADES DA UNISUL.	152
ILUSTRAÇÃO 43 - TRADUÇÃO DA VISÃO NAS RESPECTIVAS DIMENSÕES NO BSC ACADÊMICO.	154
ILUSTRAÇÃO 44 - MAPA ESTRATÉGICO DA UNISUL.	156

ILUSTRAÇÃO 45 - BSC ACADÊMICO INSTITUCIONAL	160
ILUSTRAÇÃO 46 - BSC ACADÊMICO PARA UM <i>CAMPUS</i>	162
ILUSTRAÇÃO 47 - BSC ACADÊMICO INDIVIDUAL	163
ILUSTRAÇÃO 48 - QUADRO ORIENTADOR PARA A MONTAGEM DO BSC CONECTOR.	164

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	19
1.3 PRESSUPOSTOS.....	21
1.3.1 Pressuposto básico.....	21
1.3.2 Pressupostos subjacentes	22
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	22
1.5 OBJETIVOS	25
1.5.1 Geral.....	25
1.5.2 Específicos	26
1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	26
1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA	27
2 REVISÃO DE LITERATURA	29
2.1 DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO AO AMBIENTE EXTERNO	29
2.1.1 As estratégias frente às mudanças ambientais.....	34
2.1.2 A busca da integração entre medidas quantitativas, qualitativas e mercadológicas	38
2.1.3 Aspectos para análise e a avaliação da performance organizacional	41
2.1.4 A relação entre a gestão estratégica e os indicadores de desempenho	45
2.2 AS FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	47
2.2.1 Balanced scorecard (BSC)	47
2.2.1.1 A perspectiva financeira.....	48
2.2.1.2 A perspectiva dos clientes	48
2.2.1.3 A perspectiva dos processos internos	50
2.2.1.4 A perspectiva do aprendizado e crescimento.....	52
2.2.1.5 Fatores favoráveis à utilização do BSC.....	53
2.2.2 O navegador Skandia	64
2.2.2.1 O foco financeiro	66
2.2.2.2 O foco no cliente	68
2.2.2.3 O foco no processo	69
2.2.2.4 O foco na renovação e desenvolvimento	69
2.2.2.5 O foco humano.....	70
2.2.3 Gestão da melhoria total (TIM - Total Improvement Management)	71
2.2.3.1 A camada 1 – direção (base da pirâmide).....	74
2.2.3.2 A camada 2 – conceitos básicos	75
2.2.3.3 A camada 3 – processos de entrega	77
2.2.3.4 A camada 4 – impacto organizacional.....	78
2.2.3.5 A camada 5 – recompensas e reconhecimento	79
2.2.4 Considerações sobre as ferramentas de gestão apresentadas	79
2.3 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	83
2.3.1 O ensino superior de Santa Catarina	84
2.3.2 Estrutura interna das universidades fundacionais catarinenses.....	86
2.3.3 O ambiente das universidades fundacionais catarinenses.....	90
2.3.4 Aspectos técnicos e administrativos das UFC'S	91
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	95
3.1 ESTRUTURA GENÉRICA DA PESQUISA	96
3.1.2 Detalhamento da pesquisa	97
3.1.2.1 Componentes e descrição da fase I.....	98
3.1.2.2 Componentes e descrição da fase II.....	99
3.1.2.3 Componentes e descrição da fase III.....	102
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	103
4.1 ADEQUANDO A FERRAMENTA BSC ÀS UFC'S	104
4.2 TEMAS ESTRATÉGICOS COMPLEMENTARES.....	111
4.3 ELEMENTOS ESSENCIAIS À UTILIZAÇÃO DO BSC.....	113
4.4 O BSC ACADÊMICO	116
4.4.1 BSC acadêmico e o mapa estratégico	119
4.4.2 Dimensão das funções acadêmicas	119

4.4.3 Dimensão dos processos geradores de valor	121
4.4.4 Dimensão do desenvolvimento e crescimento profissional	122
4.4.5 Dimensão da gestão econômico-financeira	123
4.5 CRIANDO UM BSC ACADÊMICO INSTITUCIONAL	126
4.5.1 Vinculando o BSC acadêmico ao orçamento estratégico.....	131
4.5.2 Avaliando e premiando as pessoas	134
4.5.3 Proposta de um programa de reconhecimento e participação nos resultados	135
4.5.3.1 Estruturando um programa de reconhecimento e recompensa.....	139
4.6. UM EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DO BSC ACADÊMICO E INSTITUCIONAL	147
4.6.1 A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL	148
4.6.1.1 Campo de atuação do mercado	151
4.6.1.2 Síntese da estrutura organizacional	152
4.6.2 A missão, visão, temas e papéis institucionais	153
5 CONCLUSÕES	167
6 RECOMENDAÇÕES.....	171
REFERÊNCIAS.....	172

1 INTRODUÇÃO

As organizações, independentemente do setor em que atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos. Onde se buscava a satisfação dos clientes, agora se busca a retenção dos clientes; onde se tinha um modelo de gestão padrão, passou-se para um modelo próprio; onde se verificava uma estrutura funcional, tem-se atualmente a organização por processos; onde a ênfase era o planejamento estratégico, hoje a tônica é a gestão estratégica¹.

Nesse novo contexto, mais do que nunca, a definição, a elaboração e o desenvolvimento de estratégias (diagnóstico, análise e definição dos objetivos) por parte das organizações deixaram de ser um modismo e tornaram-se um fator preponderante na criação de valor.

Campos (1998); Chandler (1990) afirmam que, independentemente da indústria (manufaturas ou serviços) na qual as organizações estão inseridas, estas precisam inovar e desenvolver novas capacidades para se manterem competitivas. Nesse sentido, inovar seria criar e desenvolver. “O inovador é aquele que comercializa e consegue lucrar com a idéia”, acrescenta o autor.

Compreender e entender as mudanças existentes nessa nova era, assim como ter a capacidade de formular e desenvolver estratégias que possibilitem às organizações obterem desempenhos globais superiores, em relação aos seus concorrentes nos seus respectivos mercados, não são suficientes. Existe outra etapa que é tão importante quanto as fases anteriores: a gestão da estratégia.

A partir do final dos anos 80, estudos (GARRISON, 1988; KAPLAN; NORTON, 1992; LINGLE; WILLIAM, 1996; HARRINGTON, 1997; EPSTEIN; MANZONI, 1997; KLEIN, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998; CAMPOS, 1998; STEWART, 1998; MONTAGUE, 1999; SVEIBY, 1999) vêm demonstrando que as abordagens de caráter unicamente financeiro até então utilizadas não eram mais capazes de informar aos gestores o “quanto” da estratégia estava sendo efetivamente implantada e “quais” os aspectos dessa estratégia não estariam atingindo os resultados previamente almejados.

¹ Em 21 de maio de 1997, foi publicado um estudo coordenado pelos professores Kathleen M. Eisenhardt da Universidade de Stanford (EUA), Richard Rumelt do INSEAD (França) e Hiro Takeuchi da Universidade de Hitotsubashi (Japão) em conjunto com uma equipe da *Andersen Consulting*. O estudo intitulado *Exploiting Uncertainty: Hi-Tech's Performance Change the Dynamics of Competition*

Essa deficiência, segundo os autores, deve-se ao fato de que aquelas abordagens não eram mais capazes de identificar as necessidades, desejos e interesses de seus clientes a partir do novo contexto (era do conhecimento), como também não tinham a capacidade de se desdobrar em ações claras e objetivas, para todos os estratos da organização - até em níveis individuais - o que fora traçado no planejamento estratégico.

Outras dimensões que possam identificar tendências mercadológicas, dar significado aos funcionários no sentido de alinhar e focar suas ações com os objetivos e estratégias da instituição, assim como servir de base confiável para programas de reconhecimento e participação nos resultados, tendem a caracterizar a importância de se criar e/ou aperfeiçoar procedimentos que desenvolvam novas formas de mensuração de desempenho global das organizações, além daquelas baseadas unicamente em aspectos financeiros.

Gitman (1987) destaca que nos dias atuais os interesses dos funcionários, clientes, fornecedores, credores e outros grupos que mantêm um vínculo econômico com a empresa estão tendo uma ponderação maior nas decisões empresariais, e que, de uma forma ou de outra, poderão apresentar um impacto positivo ou negativo sobre o preço de suas ações.

Esta linha de pensamento, denominada teoria dos *stakeholders*, segundo Campbell (1997), Argenti (1997) e Argandona (1998), busca demonstrar aos gestores, em relação ao desenvolvimento de metas e objetivos, a necessidade de se observar à existência de outros aspectos (dimensões) que transcendem os interesses imediatos dos seus acionistas. A gestão das empresas não estaria voltada apenas aos interesses dos seus acionistas (*shareholders*) mas, também dos *stakeholders* (partes interessadas), desenvolvendo ações que direta ou indiretamente possam gerar benefícios futuros e de longo prazo.

Segundo Shank; Govindarajan (1997), a evolução no desenvolvimento de procedimentos para a medição de performance das organizações é um avanço e uma contribuição para que haja aperfeiçoamento e melhoria na execução e acompanhamento das estratégias empresariais, assim como nas tomadas de decisões.

Harrington (1997) destaca que, em um ou outro grau, as organizações, durante as décadas de 80 e 90, com o objetivo de criar vantagem competitiva, utilizaram muitos procedimentos oriundos dos programas de qualidade total. Contudo, por mais coerente que pareça, cada um dos procedimentos, no sentido de oferecer melhores produtos e/ou serviços aos seus clientes, por meio da melhoria dos processos, elas apresentam mesmo equívoco. Todos os programas focam suas ações em apenas um elo da cadeia de valor, desconsiderando outros processos organizacionais pertencentes ao todo dessa cadeia, que, por sua vez, também contribuem para o desempenho global da organização e na geração de valor para os clientes.

Além da dimensão financeira, outras dimensões devem ser contempladas no intuito de obter um conjunto de informações essenciais à execução da estratégia, por exemplo:

- a) com os mercados ou nichos de mercados na qual as organizações atuam ou desejam atuar, identificando quem são seus clientes, quais são os mais lucrativos, quais os valores agregados percebidos;
- b) nas atividades internas das organizações que efetivamente criam valor tanto para seus funcionários, acionistas e clientes, como também para os demais agentes que de forma direta (fornecedores) ou indireta (comunidade) exerçam ou sofram algum tipo de influência com as atividades empresariais;
- c) nos funcionários, peças fundamentais para um desempenho superior das atividades.

Shank; Govindarajan (1997) afirmam que o uso de controles não-financeiros não retirou a importância das abordagens realizadas por esses indicadores. Contudo, as empresas passaram a constatar que os resultados financeiros positivos decorrem da bem sucedida implementação dos aspectos estratégicos por meio de controles não-financeiros.

Collis; Montgomery (1998); Atkinson; Epstein (2000); Bethelm (1996) sugerem que as empresas líderes e globais ainda buscam identificar seus mercados e clientes por meio de processos tradicionais de medição e controle, embora muitas delas estejam tendendo a utilizar formas diferenciadas que abordem e analisem

outras dimensões consideradas importantes, comprometendo-se na reinvenção de seus ramos de negócios e de seus instrumentos de performance e gestão estratégica.

Os desdobramentos da estratégia em função das dimensões observadas, para objetivos, metas e indicadores, devem traduzir com nitidez para todos os níveis e integrantes da organização onde como e o quanto quer se atingir, convertendo-se em um processo contínuo e participativo.

Inseridas neste contexto dinâmico, assoladas por transformações e mudanças, estão as Instituições de Ensino Superior (IES) - organizações essencialmente prestadoras de serviços e que não estão excluídas dos efeitos de mercado que atuam sobre os demais setores da economia. Efeitos que tendem a levar as IES a reconhecerem a importância de se repensar a forma de administrá-las, permitindo uma visão mais competitiva e continuada da sua gestão.

As IES são, na realidade, as responsáveis por boa parte do progresso e desenvolvimento das civilizações. São lugares que promovem a criatividade e a descoberta. Tendem a ser centros produtores e inovadores do conhecimento, não apenas para o consumo, mas para a reciclagem, de tal maneira que o conhecimento gere conhecimento, pois as atividades de pesquisa são componentes principais da renovação científica e tecnológica da humanidade (BENEDICTO, 1997).

Observa-se que as IES buscam continuamente um maior compromisso com a produção de novos conhecimentos e o desenvolvimento da capacidade de adaptação às novas mudanças, em virtude do acúmulo e do volume de informações produzidas pelos mais variados ramos do conhecimento, muito embora partes dessas informações não sejam criadas nas IES, de onde se originam técnicos e pesquisadores que estão produzindo ciência e tecnologia.

Marcovitch (1998); Lockwood (1981); Marinho (1996); Chauí (1999) afirmam que as IES são organizações com características peculiares e muitas vezes ímpares em relação à grande maioria das organizações existentes no mercado, decorrente do ambiente e função que desempenham dentro do contexto contemporâneo do conhecimento, incorporando em suas ações um papel de caráter social, ampliando e possibilitando o acesso ao conhecimento.

Durham; Sampaio (1995) destacam algumas dificuldades em comum enfrentadas por essas instituições em virtude de suas peculiaridades:

- busca de flexibilidade por parte da organização curricular e de inovações com o intuito de atender o mercado;
- contradição entre a necessidade de alta capacitação e especialização no desenvolvimento de pesquisa em relação às exigências do ensino de graduação para um grande número de estudantes;
- a necessidade de implementar dentro de uma estrutura compartimentalizada como a das universidades, o desenvolvimento de áreas de colaboração interdisciplinar, tanto no ensino como na pesquisa.

Outra característica peculiar, que se faz presente em alguns estudos, (WANDERLEY, 1988; SCHWARTZMAN, 1996; MARCOVITCH, 1998; O'NEIL, 2000; DURHAM, 2001; XAVIER, 2001, COLOSSI, 1988; CARVALHO 1996), diz respeito aos aspectos burocrático, político e anárquico existentes nas IES. Os níveis de decisão e responsabilidade são dispersos e mal definidos, administrados por profissionais originários normalmente de áreas de ensino e pesquisa e que nada têm a ver com a gestão ou administração, com mandatos, em geral, curtos e não renováveis.

Alguns estudiosos da área da educação (LEITÃO, 1993; DURHAM, 1995; ARAÚJO, 1996; MARCOVITCH, 1998; FREIRE, 1999; SAVIANI, 1999; DEMO, 2000; FINGER; MOREIRA, 1989; FREITAS; SILVEIRA, 1997) indicam que, pela multiplicidade de objetivos, muitas vezes antagônicos, as declarações da missão nas IES não se apresentam de forma clara e específica; muito pelo contrário, têm um aspecto generalista devido ao entendimento de cada área de conhecimento ou segmento, resultando em conflitos internos e a priorização dos interesses pessoais em detrimento dos interesses organizacionais.

É necessário ressaltar a importância da missão nas organizações e principalmente para as IES, uma vez que é por meio dela que se identifica o conjunto de atividades as quais a organização deseja desenvolver, servindo para a sua orientação e delimitação do seu campo de ação.

A missão ainda deve contemplar os seguintes aspectos: valores fundamentais da entidade, produtos e serviços oferecidos, mercado de atuação e clientela a ser atendida (PORTER, 1999).

Desta forma, a missão das IES deve estar interligada às suas atividades de transmissão do conhecimento e ao desenvolvimento pedagógico e de pesquisa, em virtude de elas produzirem o valor aos olhos dos estudantes, dos funcionários e da sociedade (BOISVERT, 1997).

Entendendo-se as características *sui generis* destas organizações, Lockwood (1981); Rodriguez (1983); Ristoff (1999); Sander (1995); Sguissardi (1997); D'avila (1995); Dias (1995) afirmam que os estudos a elas destinados devem considerar tais aspectos para que seja factível a utilização de procedimentos que respondam a essa realidade, pois pela incompreensão de sua própria natureza e da complexidade de seu funcionamento corre-se o risco destes procedimentos não apresentarem qualquer valor para as mesmas.

Tomando como base as afirmações dos autores citados no parágrafo anterior e que no sistema educacional brasileiro existem tipos distintos de IES (universidades públicas federais, universidades públicas estaduais, universidades privadas, faculdades públicas e privadas), é que se delimita o campo do presente trabalho nas Universidades Fundacionais Catarinenses - UFC'S, uma vez que, segundo Hawerth (1999), trata-se de um sistema singular existente no país.

1.2 Problema da pesquisa

Em uma primeira análise das UFC'S, pode-se entendê-las como organizações (de prestação de serviços) com funções, atividades, recursos e objetivos a serem operacionalizados. Embora esses elementos pareçam corretos e racionais, uma análise mais detalhada induz a outras constatações pertinentes e específicas a elas.

O papel das universidades só é alcançado quando todos os envolvidos: professores, alunos, gestores, orientadores, supervisores, equipe técnica e de apoio, pais e sociedade, tornarem-se integrantes reais de um processo incessante de aperfeiçoamento dos serviços educativos prestados pela organização (RAMOS, 1993).

Complementam Benedicto (1997), Freitas (1994), Gomes (1999) que as universidades, como instituições sociais, só permanecem em suas atividades enquanto estiverem contemplando as necessidades da sociedade. E satisfazer às necessidades da sociedade é cumprir a missão de forma eficiente.

O conjunto das atividades necessárias à realização da missão das universidades pode ser compreendido como: a transmissão do conhecimento, o desenvolvimento pedagógico e da pesquisa, gestão pelos professores, apoio aos professores, apoio ao ensino e para pesquisa² (BOISVERT, 1997).

Kelm (2001) acrescenta que as UFC'S possuem uma missão a ser seguida, recursos e interesses característicos a serem administrados e ponderados, assim como o entendimento e compreensão do que vem a ser competitividade, ponderando-a na formulação de sua estratégia.

O fato de algumas universidades serem organizações sem fins lucrativos as torna diferentes, pois, além dos processos e atividades comuns as organizações, buscam propiciar serviços/produtos agregados de valor que não estejam atrelados unicamente ao lucro, mas também a outros objetivos decorrentes da natureza dessas organizações, como por exemplo: ensino, pesquisa, extensão, gestão das instalações científicas, promoção das variadas formas de expressão cultural e integração com a comunidade local para as proposições de soluções de problemas regionais.

Entende-se como entidades sem fins lucrativos, quando seu resultado, superávit ou déficit, é revertido para seu patrimônio, por este pertencer à sociedade em seu todo (BEUREM, 1999).

O aprimoramento da gestão das universidades deve ser regido por um conjunto de procedimentos que contemplem as múltiplas funções (ensino, pesquisa e extensão) dessas instituições por meio de uma gestão eficaz e, conseqüentemente, de uma melhor utilização de seus recursos, em consonância com um sistema de incentivos vinculados às medidas de desempenho, de tal forma que as parciaisidades próprias de cada processo se compensem e se contrabalançam mutuamente.

Face a estas especificidades, e embora as ferramentas de gestão para as organizações tenham sido primeiramente desenvolvidas na sua grande maioria em diferentes setores da economia, este trabalho pretende investigar o seguinte problema:

- **A ferramenta BSC pode ser ajustada para a melhoria da gestão estratégica nas universidades fundacionais catarinenses?**

² Tradução realizada pelo autor desta pesquisa.

Durham (2001, p. 6) afirma:

Tentativas de avaliação que tomam como unidade às instituições e pretendem, por meio de um processo único e completo, medir o seu desempenho em todas as áreas de conhecimento, abrangendo todo o ensino, toda a pesquisa e toda a extensão têm se mostrado demasiadamente complexas e inflexíveis. Além disso, exigem uma tal concentração e multiplicação de avaliadores competentes em múltiplas áreas que se tornam na prática inexecutáveis.

Desta forma, reitores, conselheiros educacionais, planejadores educacionais, diretores e corpo docente devem buscar formas de gestão que possibilitem o desenvolvimento e a construção de um conjunto de procedimentos “próprios” de gestão, proporcionando desempenhos organizacionais mais eficazes que os até então obtidos.

Neste caso, segundo Lapa; Neiva (1996), a análise da performance das universidades deve contemplar alguns critérios essenciais, tais como:

- produtividade dos recursos alocados ao sistema educacional;
- eficiência com que esses recursos são transformados e geram resultados;
- eficácia com que os recursos e os resultados correspondem aos planos e metas idealizados.
- efetividade com que os resultados gerados correspondem às expectativas da sociedade.

1.3 Pressupostos

Em relação à formulação dos pressupostos, foram considerados os aspectos concernentes à complexidade das relações que se estabelecem no ambiente educacional, mais especificamente sobre as questões pertinentes à realidade das universidades fundacionais catarinenses, que afetam de forma direta e/ou indireta a gestão das mesmas.

1.3.1 Pressuposto básico

O estudo dos aspectos pertinentes às universidades fundacionais catarinenses constitui-se em uma questão determinante para a formulação do seguinte pressuposto básico para a pesquisa:

- A configuração das universidades fundacionais de Santa Catarina, em termos de estrutura administrativa, possibilita e viabiliza a adequação e utilização da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* - BSC como ferramenta de gestão estratégica.

1.3.2 Pressupostos subjacentes

- Com a adequação da ferramenta de gestão BSC, é possível criar e comunicar a estratégia e as direções, por meio de um sistema de indicadores, estabelecendo metas de superação, a curto e a longo prazo, para todos os níveis hierárquicos da organização.
- Possibilita a alocação e identificação de recursos por meio de programas de investimento e ação (orçamento estratégico) que possibilitem o alcance dos objetivos estratégicos (longo prazo) e das suas respectivas metas (curto prazo).
- Cria condições para a gestão de projetos e iniciativas entre as unidades de negócios envolvidas, por meio do alinhamento estratégico.
- Fornece aos gestores *feedback* estratégico, não-operacional.
- Oferece as premissas básicas necessárias para o desenvolvimento de um programa de reconhecimento e premiação.

1.4 Justificativa e relevância

Nas últimas décadas, houve no Brasil uma expansão tanto qualitativa como quantitativa nas universidades, em termos de número de matrículas, pelos esforços na qualificação do corpo docente e na criação de programas de pós-graduação. Contudo, Moraes (2001), Resende (1996) afirmam que esta expansão do ensino superior gerou, na sua grande maioria, transformações nestas instituições, mesmo sem entenderem com exatidão o grau e o processo às quais foram submetidas.

No Estado de Santa Catarina - SC, esta tendência pode ser verificada com relação às universidades pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE, por meio de alguns dados históricos³ em termos de vagas, inscritos, matrículas e número de professores no período de 1975 a 2000.

³ Fonte: ACAFE

Com relação ao número total de vagas oferecidas pelo sistema ACADE, verifica-se um aumento de 27.171 vagas, em termos percentuais um aumento de 3.047% no número de vagas no período analisado. O número de inscritos, ou números de pessoas que disputam uma vaga (inscrição no vestibular) em determinado curso, para alguma universidade do sistema ACADE, apresentou um aumento de 71.696 no número de inscrições, representando um crescimento nas inscrições na ordem de 1.164%. As matrículas também obtiveram uma expansão expressiva: houve um aumento de 84.685 alunos matriculados, ou um incremento de 551% no período analisado. Em relação ao número de professores, o crescimento foi de 6.593 professores, em termos percentuais representa 3.488% em relação ao número de professores existentes neste sistema no ano de 1975.

Deve-se ressaltar que este crescimento se refere a um tipo específico de universidades (UFC's) existentes em Santa Catarina, e que esta expansão também é verificada nos demais segmentos de IES. Desta forma, observa-se que, no Estado de Santa Catarina, cursos semelhantes dividem o mesmo espaço geográfico, aumentando a competição entre as UFC'S e a necessidade por parte dos gestores de se adaptarem às novas necessidades como uma questão de sobrevivência.

Devido a este crescimento, novas ferramentas de gestão que preservem a qualidade das UFC'S, mas que ao mesmo tempo aumentem sua capacidade de resposta diante dos novos e crescentes desafios, tornando-as mais eficientes e transparentes, tendem a fazer a diferença em qualquer sociedade.

A busca de uma gestão estratégica que vise aumentar sua competitividade e produtividade, fornecer aos seus clientes, funcionários, alunos, empregadores e comunidade serviços que atendam às várias funções pertinentes as UFC'S (ensino pesquisa e extensão) são aspectos relevantes a serem considerados.

Aliada a estas questões, Meyer (1998) traça de forma genérica algumas características que afligem as universidades tanto públicas como privadas. Com relação às universidades públicas, "elas são influenciadas por uma estrutura burocrática pesada, inércia organizacional, clientelismo, resistência a mudanças, evasão escolar, baixa produtividade, total dependência do Estado, corporativismo, precário sistema de avaliação de resultados, currículos extensos e desatualizados e manutenção de cursos de baixa demanda". Por sua vez, as universidades privadas "possuem grande dependência das mensalidades, qualificação deficiente do corpo

docente, evasão escolar, pesquisa incipiente, alta concentração de cursos noturnos, salas de aulas superlotadas e proliferação de cursos de baixo custo operacional.”

Com relação às universidades fundacionais catarinenses, pode-se afirmar que elas apresentam em maior ou menor grau uma mescla das características observadas por estes autores nas universidades privadas e públicas.

Outro aspecto de relevância desse trabalho deriva dos estudos realizados sobre as organizações universitárias realizados por Birnbaum (1988), que buscam integrar outros quatro modelos (modelo universitário ou colegiado, modelo burocrático, modelo político e o modelo “anarquias organizadas”) em um único, denominado de modelo cibernético. Este modelo busca descrever as ações e reações da comunidade acadêmica como sendo o resultado de um processo de auto-ajuste contínuo a partir do monitoramento de um conjunto de variáveis essenciais que exerceriam o papel de indicadores de desempenho de *feedback*.

Acrescentam Alperstedt; Ayres (2002), neste caso, que se as modificações observadas na organização forem consideradas acima do aceitável, o grupo influencia a administração, buscando modificar a direção considerada indesejável até que esta se torne mais condizente com a resposta idealizada, buscando atingir um novo “equilíbrio” interno.

Indo ao encontro do modelo apresentado por Birnbaum (1988) surge a oportunidade de se estudar a potencialidade dos conceitos fundamentais do BSC na gestão estratégica das organizações universitárias fundacionais catarinenses, a partir da essência de sua estruturação - a utilização de indicadores de desempenho baseados nas suas relações de causa-efeito nas suas respectivas perspectivas.

Estudos (PESSOA, 2000; ROCHA, 2000; KELM, 2001; STRAIOTO, 2002; RIBEIRO, 2003) e aplicações práticas⁴ utilizando a ferramenta BSC já estão sendo realizadas no setor educacional e demonstraram que possuem potencial para sua adequação e utilização, principalmente nos temas concernentes às orientações estratégicas que poderão ter uma resposta positiva sobre a convergência interna de objetivos e a efetividade organizacional.

Silva Filho (2001) afirma que a gestão para as IES apresentam um aspecto muito curioso. Habitadas a realizar críticas severas sobre as demais organizações públicas e privadas, as IES até hoje não encontraram seu modelo administrativo

“ideal”. Permanecem ainda em uma situação confortável do “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”.

Segundo Xavier (2001), as IES estão diante de um grande desafio: como garantir a sobrevivência no longo prazo, em um ambiente que se torna mais competitivo? Nunca se questionou tanto a qualidade e os valores cobrados por esses serviços. Faz-se necessário repensar não apenas os seus procedimentos administrativos, mas o conjunto de todas as atividades que agregam valor na instituição como um todo, possibilitando uma utilização mais racional dos recursos existentes, uma vez que o interesse da sociedade está basicamente no zelo pelos recursos dela originários.

Nesse contexto, o desenvolvimento desse trabalho é relevante quando entendido como incentivador da melhoria da qualidade de ensino, da ampliação do atendimento à comunidade, do desenvolvimento da pesquisa e da extensão, da contínua informação para toda a sociedade da situação e dos seus custos.

Na tentativa de contribuir para a solução dos problemas enfrentados pelas universidades fundacionais catarinenses, identificou-se a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* – BSC por entender que ela apresenta em sua formatação potencialidades que contemplem as funções essenciais destas organizações, alinhando-as e focando-as seus ativos tangíveis e intangíveis (equipe executiva, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e orçamentos e investimentos de capital) e a sua estratégia, servindo como uma ferramenta de gestão estratégica.

1.5 Objetivos

1.5.1 Geral

Adequar e propor a ferramenta de gestão estratégica BSC às universidades fundacionais catarinenses.

⁴ A ferramenta BSC já está sendo utilizada como ferramenta de gestão nas seguintes instituições:

1.5.2 Específicos

- Descrever as principais causas que levaram à busca de novas abordagens em relação às ferramentas de gestão.
- Identificar características existentes no ambiente das universidades fundacionais catarinenses e suas peculiaridades em relação a outras organizações educacionais.
- Apresentar outras ferramentas que se propõem a elevar e mensurar o desempenho das organizações por meio de outras dimensões.
- Realizar as mudanças e/ou as adaptações necessárias à ferramenta *Balanced Scorecard* em relação às universidades fundacionais catarinenses.
- Ilustrar a utilização do BSC proposto a uma instituição pertencente ao sistema ACAFE.

1.6 Limitações do trabalho

A compreensão dos aspectos derivados da realidade das organizações apresenta alguns entraves que surgem a partir da análise desta mesma realidade, isto é, em virtude de sua complexidade oriundas das relações existentes entre seus integrantes, e pela suas relações com o ambiente externo no qual estão inseridas. Nesse sentido, algumas limitações de natureza teórica e metodológica são apontadas como fatores restritivos a esta pesquisa.

O primeiro aspecto limitador refere-se ao método adotado. O estudo busca adequar e propor a ferramenta de gestão estratégica BSC para um conjunto de instituições educacionais catarinenses de caráter fundacional. E apesar de algumas questões abordadas se apresentarem como um referencial para o exame das interações e aspectos presentes em outras instituições de ensino superior, submetidas a processos de gestão semelhantes, o método de estudo tende a reduzir os resultados obtidos ao conjunto das organizações analisadas. Contudo, esta limitação não impede a adequação da ferramenta para sua utilização em outras UFC's que não sejam de caráter fundacional.

Outro aspecto a se considerar é que o presente trabalho não se propõe em nenhum momento a classificar em termos de certo ou errado, bom ou ruim, o *status*

das atuais tendências do ensino neste conjunto de universidades fundacionais. O que se propõe é adaptar a ferramenta de gestão BSC às universidades fundacionais catarinenses e que a partir de uma situação existente possa elevar em termos de eficácia as formas de gestão até então existentes.

Em virtude da complexidade das organizações estudadas, não é objetivo desta tese analisar o comportamento humano relacionado à efetiva implementação do modelo proposto.

Por último, deve-se entender que o estudo parte da premissa da existência do Planejamento Estratégico – PE. Não cabe ao modelo julgar o quanto ele é certo ou errado. Contudo, com o uso continuado da ferramenta proposta, espera-se que possa identificar quais objetivos estratégicos não estão sendo alcançados e conseqüentemente qual ou quais processos devem ser alterados ou mantidos.

1.7 Estrutura da pesquisa

O presente trabalho de pesquisa foi estruturado em 6 capítulos descritos brevemente a seguir:

O capítulo 1 deste estudo apresenta-se em caráter introdutório, ofertando uma visão geral do tema apresentado definindo-se o problema, os pressupostos, a justificativa e a sua relevância, os objetivos geral e específicos, como também das suas limitações.

No capítulo 2, descrevem-se em linhas gerais os aspectos considerados relevantes para o entendimento do porquê da necessidade da busca e utilização de novos conceitos. O papel das estratégias frente às mudanças ambientais e a relação entre a gestão estratégica e os indicadores de desempenho, bem como a busca da integração entre medidas quantitativas, qualitativas e mercadológicas.

Na segunda parte deste capítulo, apresentam-se outras ferramentas de gestão, dando-se maior ênfase ao BSC, uma vez que a mesma será utilizada como estrutura básica para o desenvolvimento deste trabalho.

A última parte deste capítulo aborda o ensino no Brasil, em Santa Catarina. Descreve a estrutura interna das universidades fundacionais catarinenses como alguns aspectos técnicos e administrativos dessas instituições.

No capítulo 3, são apresentados os aspectos metodológicos norteadores desta pesquisa sob dois aspectos: a estrutura geral da pesquisa e o detalhamento da pesquisa.

O capítulo 4 tem como propósito apresentar os ajustes necessários e propostos para adequação e utilização da ferramenta BSC nas UFC'S dentro das características estabelecidas no objetivo desta pesquisa. Também nesse capítulo foi realizado uma ilustração utilizando o BSC proposta à UNISUL.

No capítulo 5, apresentam-se as conclusões e as recomendações para futuros trabalhos relacionados ao tema da tese.

No capítulo 6, são enumeradas as referências bibliográficas que foram consultadas nesta pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo deste capítulo é fornecer ao leitor os fundamentos conceituais que esta pesquisa utilizou ao longo de seu desenvolvimento, buscou-se descrever o processo de interação dinâmico na qual a organização está inserida; a necessidade da organização “entender” antecipadamente os movimentos existentes no seu ambiente; a importância de se possuir uma estratégia como forma de prever as tendências do mercado criando ações sustentáveis de longo prazo; o planejamento estratégico como um processo gerencial estruturado para a consecução da estratégia; a necessidade de integração entre medidas quantitativas, qualitativas e mercadológicas, os aspectos para análise e a avaliação da performance organizacional e a relação entre gestão estratégica e indicadores de desempenho.

Também foi realizado um breve histórico do desenvolvimento do ensino superior no Brasil, assim como no Estado de Santa Catarina. Posteriormente, de forma detalhada se apresentou o objeto desta pesquisa, apresentaram-se aspectos importantes e que expressam a essência do ambiente em que estão inseridas as universidades fundacionais catarinenses sob a perspectiva dos processos de decisão e gestão.

2.1 Dinâmica das organizações em relação ao ambiente externo

Inicialmente, no que se refere à organização, utilizou-se o modelo baseado na Teoria Geral de Sistemas (BERTALANFFY, 1968), no qual a organização é analisada como um sistema aberto⁵, por possuir um relacionamento dinâmico com seu ambiente, sujeito a mudanças a cada momento (ILUSTRAÇÃO 1), sem desconsiderar também a dinâmica no relacionamento de suas partes constituintes. O modelo apresenta os seguintes pressupostos:

- **Importação de energia do meio ambiente:** para a sua sobrevivência, busca no ambiente (mercado) os insumos necessários;
- **Processamento de energia:** obtidos os insumos, a organização transforma-os por meio de seus processos internos;

⁵ O modelo do Sistema Aberto foi utilizado inicialmente nas ciências biológicas, no estudo dos organismos vivos e seus ambientes.

- **Exportação de energia após o processamento:** devolve ao mercado produtos/serviços processados;
- **Retorno a um ponto de equilíbrio após uma perturbação:** trata-se da existência de um novo equilíbrio entre organização↔ambiente, após a modificação de um estado anterior por alguma ocorrência;
- **Realimentação que completa o ciclo “importação-processamento-exportação”:** as interações dos produtos/serviços devolvidas ao mercado influenciam de alguma forma o próximo ciclo de recebimento de insumos;
- **Aumento da complexidade com o crescimento:** refere-se ao aumento no grau de complexidade de gestão organizacional com o seu desenvolvimento;
- **Eqüifinalidade:** existem inúmeras possibilidades de se atingir um estado final desejado.

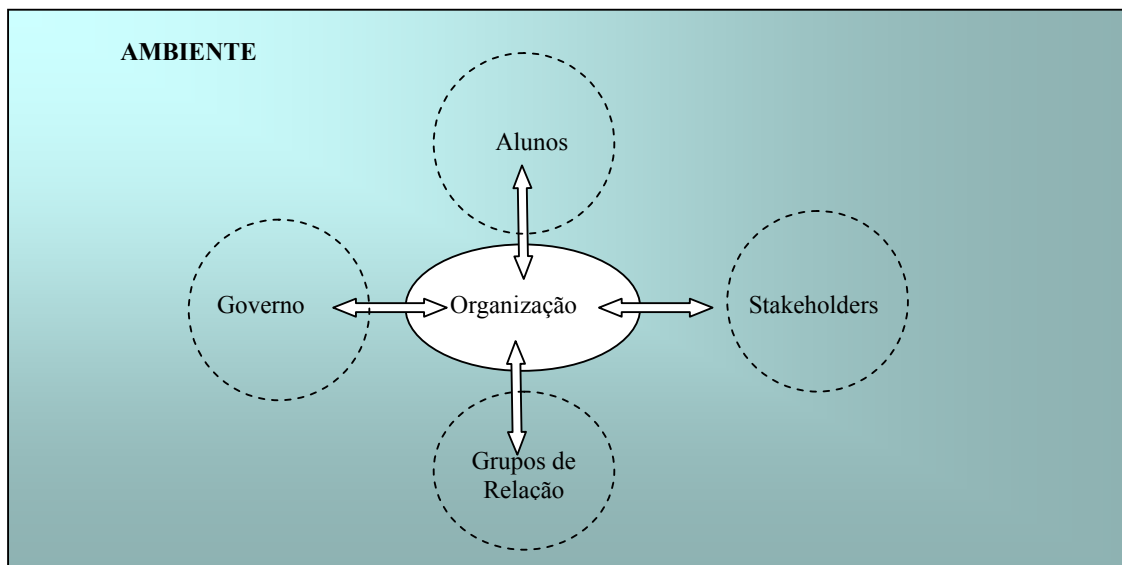


Ilustração 1 - Representação da relação entre ambiente e organização, adaptado de Bertalanffy (1968).

Levando-se em consideração o pressuposto da eqüifinalidade (ILUSTRAÇÃO 2) apresentado por Bertalanffy (1968) - a existência de inúmeras possibilidades que a organização possui para alcançar determinado objetivo, reforçando a idéia que as organizações devem buscar por procedimentos de integração entre a dinâmica ambiental com a dinâmica organizacional, ou seja, planejamento e estratégias.

Em tempos de transformações ambientais rápidas e de maior intensidade, é necessário que as organizações antecipem as mudanças buscando influir no ambiente para atingir os objetivos almejados. É o chamado comportamento pró-ativo, característica presente nas organizações que buscam a sobrevivência por meio de ações sustentáveis de longo prazo (VASCONCELOS, 1998).

Esta concepção permite compreender a organização em uma relação “simbiótica” com o ambiente, recebendo insumos, processando-os por meio dos seus meios e processos internos (BORENSTEIN, 1997).

Para Ansoff (1979), a estratégia pode ser considerada como um conjunto de regras de tomada de decisão que têm como objetivo a orientação das ações no mercado de uma organização.

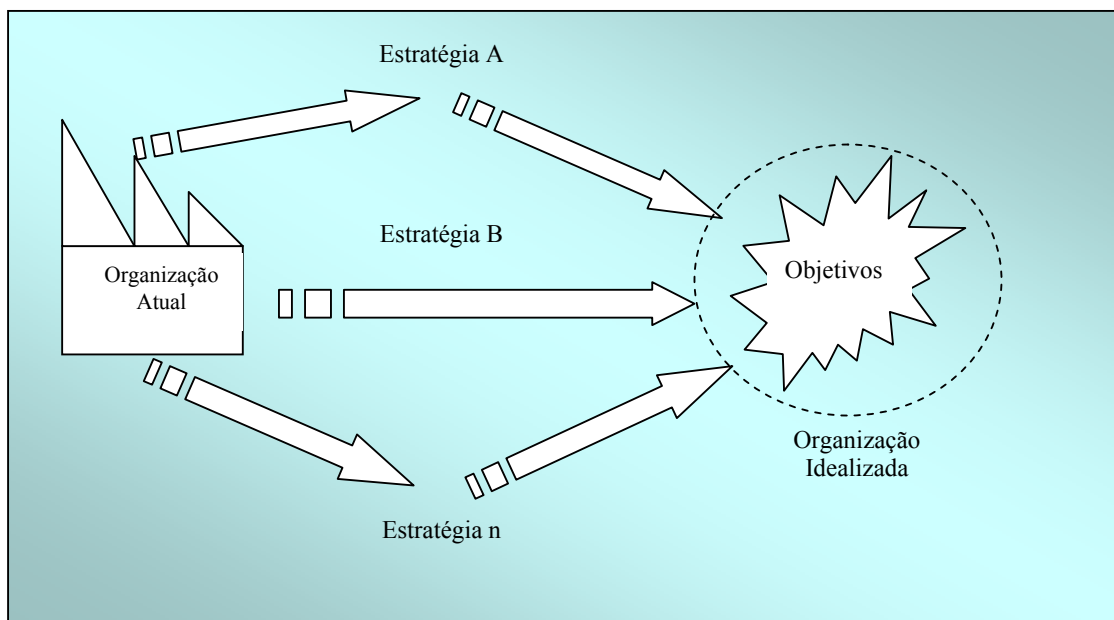


Ilustração 2 - Representação da Equifinalidade, adaptado de Bertalanffy (1968).

Outras definições sobre estratégia (PORTER, 1986; MINTZBERG, 1987; OMHAE, 1988; HENDERSON, 1998; QUINN *ET AL*, 1998; HAMEL; PRAHALAD, 1995; ACKOFF, 1974; BRISON, 1995) tendem para a concepção de Ansoff, ou seja, a estratégia pode ser considerada como a expressão da utilização, pela organização, dos seus pontos fortes, para superar mudanças no ambiente, atender às necessidades reais de seus clientes e possibilitar uma posição de destaque em relação aos seus concorrentes de forma lucrativa e sustentável.

Com relação ao termo planejamento, pode ser entendido como a definição de políticas e de programas estratégicos que buscam, em seu objetivo maior, possibilitar o alcance e a realização de objetivos estabelecidos pelas organizações.

Stoner; Freeman (1995) definem que o planejamento pode ser conceituado como um processo básico que os gestores utilizam para selecionar os objetivos estratégicos da organização e como os atingirá.

Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2000) acrescentam que o planejamento pode ser considerado como sendo um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões.

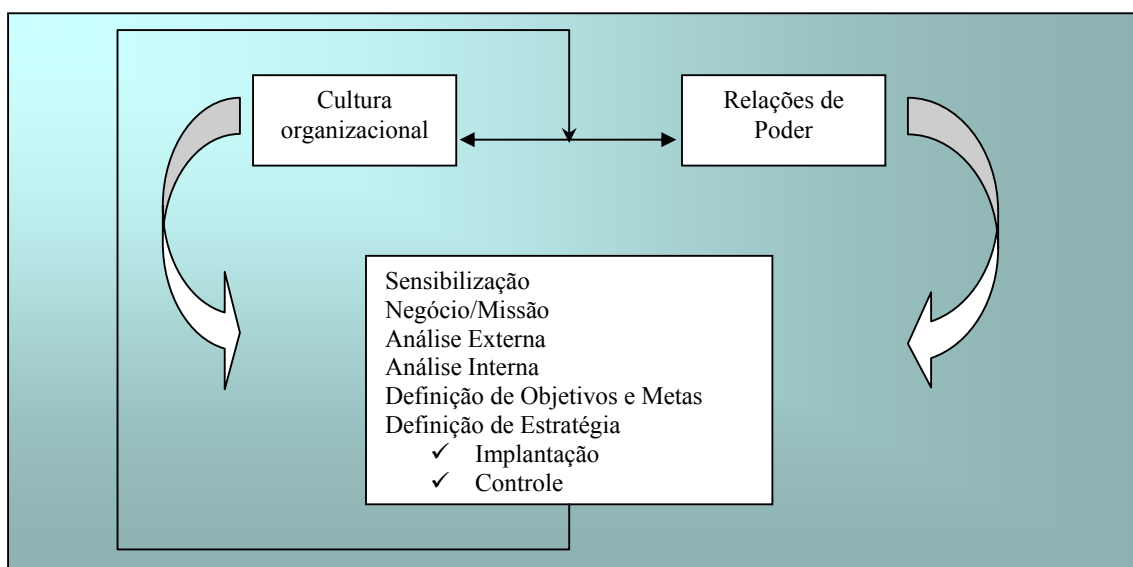


Ilustração 3 - O processo de planejamento estratégico, adaptado de Borenstein (1997).

Da junção dos conceitos (estratégia e planejamento) e das necessidades por parte das **organizações** de obterem um processo gerencial estruturado, que privilegiasse a visão sistêmica, a análise dos ambientes nas quais estão inseridas (incluindo o próprio ambiente interno) e considerando as possíveis mudanças na orientação de mercado, foi que surgiu a técnica denominada **planejamento estratégico**⁶.

A Ilustração 3 busca demonstrar o processo de planejamento estratégico – PE, isto é, a cultura e as relações de poder são considerações iniciais que servem

⁶Com o intuito de estudar e analisar esta inter-relação, a publicação do livro *Corporate Strategy* pelo autor Igor Ansoff em 1965 constituiu um marco inicial sobre as técnicas de Planejamento Estratégico – PE.

para uma pré-avaliação dos limites e do sucesso do PE como um todo. Normalmente, esta etapa se encerra com a definição de estratégias, que usualmente são definidas no chamado "plano estratégico". A etapa de implantação e controle é a sequência natural para a continuação do ciclo estratégico e da administração estratégica (BORENSTEIN, 1997).

O PE pode ser concebido como uma ferramenta de gestão que, a partir da análise do ambiente de uma organização, desenvolve a cultura das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos críticos para o cumprimento da missão e, por meio desta cultura, propõe os horizontes que esta organização deverá buscar para tirar proveito das oportunidades com menor risco.

Segundo Rocha (2000); Certo; Peter (1993); Gracioso (1990); Oliveira (1999), o planejamento estratégico é uma técnica que busca estabelecer estratégias competitivas por meio da elaboração de planos e a determinação das atividades que farão com que as organizações se aproximem mais de seus objetivos.

O objetivo do PE está em identificar maneiras distintas de gerenciar os negócios para melhorar o desempenho futuro de determinada organização, a partir da alocação de recursos necessários para buscar os objetivos almejados em um ambiente competitivo e dinâmico (GRACIOSO, 1990).

Kotler; Fox (1994) compreendem que o PE é uma ferramenta de caráter gerencial que possibilita definir a direção a ser seguida, visando a uma interação maior no ambiente na qual está inserida.

Entende-se que o PE busca analisar dois fatores: a organização, com seus pontos fortes e fracos, e o ambiente, ou seja, o potencial do setor industrial da empresa. Com esses dados traçam-se objetivos e uma nova estratégia, estabelecendo um "*mix*" produto/mercado. A partir desse ponto, determinam-se as estratégias administrativas, financeiras e orçamentárias.

Deve-se levar em consideração a afirmação de Kotler (1997) que, em se tratando de PE, não existe na literatura administrativa uma solução quanto ao seu ordenamento e desenvolvimento.

2.1.1 As estratégias frente às mudanças ambientais

As expressões “era do conhecimento”, “era da informação” “sociedade do conhecimento”, “capital intelectual” são comumente citadas nos mais variados meios de comunicação, inclusive no meio científico e acadêmico.

Se os termos ou abordagens estão corretos ou não, se retratam a realidade que se atravessa, não é o ponto mais importante. Cabe analisar e entender que se passa por um período em que os valores estão se deslocando de uma dimensão a outra, não apenas na produção ou na economia, mas na sociedade como um todo, na qual o conhecimento humano tende a ser a grande tônica.

O entendimento dessas transformações interfere diretamente nas gestão das organizações, como afirmam Campos (1998); Gandin (1994), que as mudanças no ambiente fazem com que as organizações busquem estruturas mais eficientes e produtivas, com grande capacidade de resposta ao meio em que estão inseridas.

O mundo vem atravessando um processo de transformação; está entrando para uma sociedade baseada no conhecimento, na qual o capital intelectual apresenta-se como um novo conceito na administração de empresas (ANTUNES, 2000).

Klein (1998) ressalta que existem algumas tendências genéricas que podem estar agindo de forma significativa para o desenvolvimento atual do conhecimento:

- a globalização da economia fez com que as empresas buscassem maior flexibilidade, inovação e velocidade de processo;
- a conscientização do conhecimento especializado, existente dentro dos processos e rotinas organizacionais, para se lidar com as pressões da globalização;
- redes mais acessíveis de processamento de dados, propiciando uma oportunidade para auxiliar o trabalho em equipe como também de aprender uns com os outros (equipes e pessoas);
- a conscientização do conhecimento como um fator de produção distinto e seu papel nas crescentes razões de valor contábil para o valor de mercado em setores baseados em conhecimentos.

Hoje, os ativos necessários à criação de riqueza não são a terra nem o trabalho físico, tampouco ferramentas mecânicas e fábricas; ao contrário, são os ativos baseados no conhecimento (STEWART, 1998; GIANESI; CORRÊA 1994).

Observa-se que o valor real das empresas não pode ser estabelecido apenas pelo valor apresentado nos demonstrativos contábeis tradicionais. O valor das organizações não está nos tijolos e na argamassa ou mesmo nos estoques, mas em outro tipo intangível de ativo: o capital intelectual (EDVINSON; MALONE, 1998).

Brooking (1996) afirma que realmente a nova fonte de riqueza não é de natureza material, mas consiste de informação, de conhecimento aplicado ao trabalho para a criação de valor para o cliente.

Somente a utilização de tecnologias aplicadas a seus ativos físicos não possibilita mais a sustentação de uma vantagem competitiva duradoura. Tende-se a exigir novas capacidades para se obter um diferencial competitivo contínuo. A capacidade de utilização e mobilização de ativos intangíveis torna-se primordial.

Carvalho Jr. (1997) afirma que os estrategistas atualmente devem buscar formas de facilitar a operacionalização em termos de crescimento e motivação das gerências operacionais, com o intuito de construir um processo contínuo de longo prazo.

Os autores Hamel; Prahalad (1995) também enfatizam a necessidade das organizações terem em seus PE's as questões de curto prazo e longo prazo associadas. As organizações devem ter na essência de sua competitividade a busca pela continuidade, criando constantemente novas fontes de lucro. Para tal, devem identificar em suas ações um conjunto de competências essenciais e não um conjunto de negócios independentes. Para os autores, **competência essencial** "é o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer determinados benefícios a seus clientes, representados pelo valor percebido por estes".

Entende-se que o PE, para ser bem sucedido, deve contemplar em suas diretrizes formas de definir prioridades, consolidar e integrar os múltiplos programas de melhoria e ou inovação, alinhando-os com a visão e missão da organização. Complementa Borenstein (1997) que as etapas de implantação e controle são as seqüências naturais para a continuação do ciclo estratégico e da administração estratégica.

Desta forma, deve-se encarar o pensamento estratégico como fator inerente à condução dos negócios e o PE como um conjunto de procedimentos, em torno do qual todos os sistemas organizacionais podem e devem ser integrados.

Assim, as etapas de implementação e controle do PE e seus respectivos desdobramentos pela organização devem buscar a manutenção e a orientação no sentido de possibilitar a tradução dos planos de ação, bem como o alinhamento entre eles e as ações de curto prazo e longo prazo, buscando sempre o comprometimento e a legitimidade do processo como um todo, como também a disseminação dos planos.

A partir destas considerações, questiona-se, então, por que as organizações encontram barreiras e dificuldades em relação à execução dos seus PE? Uma resposta possível pode ser encontrada, analisando-se não o PE em si, pois esta ferramenta já vem se adaptando aos novos desafios impostos pelo mercado. O que parece provável é que os procedimentos para a implementação e execução do PE, efetivamente, não se ajustaram à nova realidade exigida pelos mercados. As organizações e os mecanismos de mensuração e acompanhamento ainda são concebidos para a sua utilização em épocas que o diferencial competitivo era baseado em gestão dos ativos tangíveis.

Comentam Kaplan; Norton (2000):

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio e de equipes descentralizadas muito mais próximas dos clientes do que o pessoal das grandes organizações. Essas organizações reconhecem que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos criados pelos funcionários, do que investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e funcionários estejam alinhados e conectados com a estratégia.

A sociedade atualmente tende a se basear em premissas na qual alguns aspectos são fundamentais para a sua diferenciação perante os seus concorrentes, tais como a inovação, o conhecimento e a integração dos processos que realmente criam valor, a motivação e o aprendizado dos funcionários, a satisfação e retenção dos clientes.

Salienta Sveiby (1998) que a inovação eleva as possibilidades de se chegar ao sucesso. Geralmente as inovações são promissoras e possibilitam retornos considerados atraentes para a empresa, contudo, por outras vezes os resultados

esperados não são alcançados. O segredo do sucesso pode estar na habilidade de descobrir quando a inovação é necessária ou não.

Muitas vezes os funcionários das organizações carregam consigo grande potencialidade para a inovação, porém não relacionam as novas informações às suas responsabilidades com os novos contextos e paradigmas. Deve-se, então, lhes propiciar condições para isto. Por isso, a necessidade da motivação e o aprendizado dos funcionários.

Takeuchi; Nonaka (1998); Zuker (1998) afirmam que, a partir do momento em que eles (funcionários) se deparam com novas informações, as suas taxas de aprendizado começam a crescer. O desafio, então, é estimular o aprendizado rápido fazendo com que os funcionários e grupos demandem competência, reflexão e transformação.

Com relação à satisfação e retenção dos clientes, é importante destacar a diferenciação entre estas duas palavras. Satisfazer significa agradar, contentar e cumprir requisitos. Já a palavra reter sugere segurar, manter, conservar.

Neste contexto, o verbo reter indica ação pró-ativa, enquanto satisfazer implica reação. Embora estas diferenças não tenham um grau de complexidade considerável para o seu entendimento, as organizações continuam criando apenas medidas de avaliação no sentido de altos níveis de satisfação, desconsiderando as medidas de retenção dos clientes (XAVIER, 1998).

Finalmente, por conhecimento e a integração dos processos, Prusak; Davenport (1994); Possamai (1997); Monthly (1999) entendem como sendo um grupo de tarefas integradas que produzem um produto ou serviço com o intuito de satisfazer um determinado cliente, ou o relacionamento cliente-fornecedor interagindo na busca de um objetivo comum.

Possamai et al (1997); Adair; Murray (1996) afirmam que o gerenciamento de processos pode ser considerado como um conjunto de pessoas, equipamentos, informações, energia, procedimentos e materiais relacionados a atividades com o objetivo específico de gerar resultados específicos, baseados nas necessidades dos consumidores. Tudo isto interagindo de forma contínua e progressiva.

2.1.2 A busca da integração entre medidas quantitativas, qualitativas e mercadológicas

Até o início dos anos 80, as organizações traziam em seus sistemas de indicadores uma abordagem voltada a prioridades em termos físicos e financeiros, isto é, a preocupação ficava restrita ao dinheiro, máquinas, tecnologias, edifícios entre outros. Essas organizações estavam focadas em recursos organizacionais tangíveis. Chiavenato (2001) acrescenta que os sistemas utilizados davam maior importância aos aspectos patrimoniais e financeiros das organizações; contudo, essas abordagens não evidenciavam o que essencialmente criava valor para elas: as ações humanas.

Tradicionalmente, esses sistemas eram constituídos de indicadores, na sua grande maioria originários dos demonstrativos financeiros, que não estavam mais atendendo às novas exigências do mercado, isto é, áreas que tendem a assegurar um desempenho sustentável na nova economia (a competição, a satisfação e retenção dos clientes, eficácia dos produtos e serviços, esforço pró-ativo) as quais estavam sendo monitoradas de forma superficial.

Os sistemas de medição de desempenho de muitas empresas freqüentemente refletem aquilo que elas podem ou estão habituadas a medir, em detrimento daquilo que elas consideram aspectos realmente importantes do desempenho. Nessas condições, os sistemas de indicadores de desempenho deixam de preencher todos os seus papéis. Eles não mantêm os gerentes informados a respeito do verdadeiro desempenho da empresa, comunicam a mensagem errada a respeito das prioridades de desempenho, e podem premiar comportamentos contrários às metas estratégicas da organização (OSTRENGA et al, 1997).

Somente as medidas financeiras são inadequadas para conduzir de forma global, isto é, orientar e avaliar o caminho organizacional dentro de um mercado competitivo. As medidas financeiras mostram apenas uma face de um todo, não fornecendo orientações que devem ou deveriam ser utilizadas para criar ou agregar valores financeiros futuros. Complementam Kaplan; Norton (1997), o modelo da contabilidade financeira que ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, funcionários motivados e habilitados,

processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis poderiam contribuir de forma mais efetiva na gestão das organizações.

Edvinsson; Malone (1998); Csillag (1995) comentam que o núcleo da chamada economia do conhecimento é constituído por grandes fluxos de investimentos em capital humano bem como na informática. Ainda assim, os componentes capital humano e intelectual são desconsiderados na contabilidade tradicional.

Em virtude das limitações existentes nos indicadores financeiros de fornecer informações exigidas pelo mercado, é que muitas empresas adotaram a qualidade como pedra angular de gerenciamento.

Segundo Chiavenato (2001), durante as décadas de 80 e 90, as idéias e conceitos de Deming e Juran sobre o controle estatístico, o controle da qualidade, melhoria contínua e qualidade total foram as “bandeiras” mais utilizadas e com grandes repercussões em seus PE.

Entretanto, apesar dessa evolução quanto às dimensões a serem abordadas pelas organizações, as medidas ofertadas pela abordagem da Qualidade Total (QT) se apresentaram insuficientes às exigências do mercado. Muitas empresas que conquistaram prêmios de qualidade não apresentaram os resultados esperados, principalmente no que diz respeito ao aspecto financeiro.

O sistema de desempenho deve deixar claro que as medidas financeiras e as não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores de sucesso a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

No decorrer do tempo, além dos indicadores financeiros e de qualidade, outras organizações partiram para outros tipos de abordagens, implementando programas direcionados para o mercado, aumentando sua relação com o cliente. Outras optaram pelas competências essenciais ou pela reengenharia dos processos fundamentais dos negócios. Ainda outras enfatizaram a gestão dos recursos humanos estratégicos, e muitas outras a tecnologia da informação (DAVENPORT, 1994).

Todos os procedimentos utilizados pelas organizações destacadas por Chiavenato desempenham um papel significativo na cadeia de valor das organizações. Entretanto, todas aquelas abordagens enfocam apenas um ponto na cadeia que proporciona desempenho sustentável dessas organizações. Há a necessidade de criar uma forma que possa alterar esta realidade, isto é, a troca de um foco específico por uma visão mais abrangente e integrada em que a estratégia se situe no âmago das ferramentas gerenciais.

Sem desconsiderar as medidas financeiras, deve-se considerar medidas não-financeiras dentro das dimensões do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento que, dentro de uma sinergia, traduzam a estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (ILUSTRAÇÃO 4).

A ênfase no sistema de comunicação nos níveis mais elevados da empresa precisa refletir a importância relativa dos diferentes aspectos do desempenho, conforme indicado pelos fatores críticos, pois, se estiver efetuando esta análise abaixo do nível de controle estratégico, também deverá identificar os fatores de sucesso ligados aos objetivos específicos da divisão ou departamento (OSTRENGA et al, 1997).

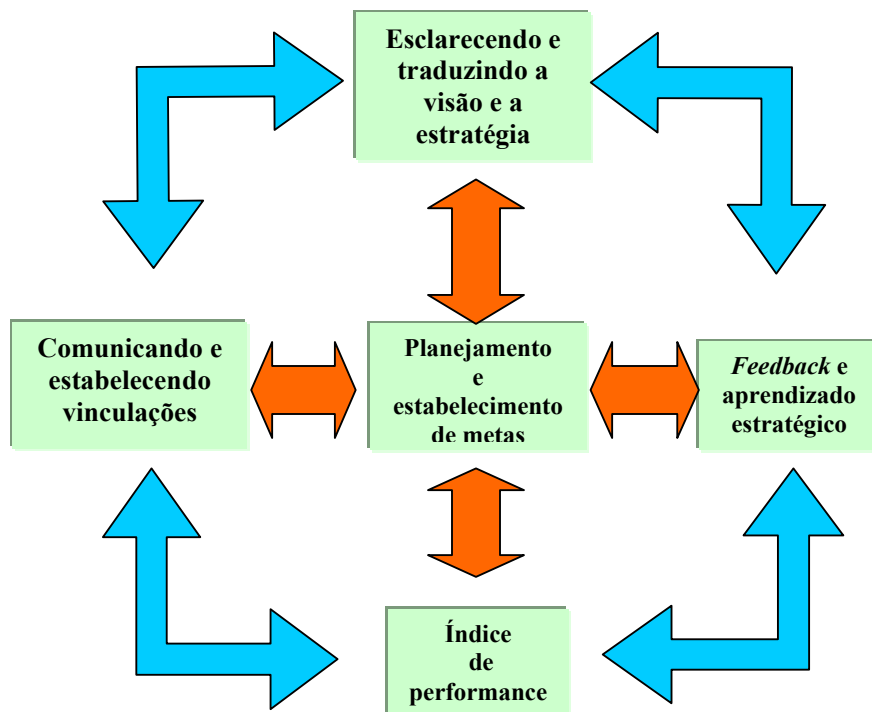


Ilustração 4 - Índice de performance como estrutura para ação estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Basicamente, os sistemas de medição de desempenho devem servir como um aviso antecipado, que direciona a atenção para uma área com possíveis problemas para que se consiga em tempo hábil tomar as devidas providências. O contrário também pode ocorrer, isto é, o sistema pode assinalar uma oportunidade em tempo hábil para se tirar proveito dela.

O sistema de medição deve desempenhar um papel importante dentro da empresa, assinalando para todos o que é mais importante a ser atingido bem como possibilitar aos funcionários a visão de todo o processo de criação de valor bem como a sua posição neste processo. Finalmente, este sistema deve servir como base para um sistema de premiação. Recompensas, promoções, reconhecimento e avaliações são freqüentemente baseados, em grande parte, nos resultados de desempenho demonstrados pela utilização de indicadores de desempenho.

Ostrenga et al (1997); Booth (1998); Costa (2001) complementam que cinco atributos são necessários à maioria dos sistemas de indicadores de desempenho:

- 1- refinar o conjunto de medidas, de forma que se apresente um quadro equilibrado dos diferentes aspectos do desempenho;
- 2- garantir que os aspectos do desempenho, que são realmente importantes nos níveis elevados da organização, sejam adequadamente refletidos nos indicadores de desempenho de toda a organização;
- 3- desenvolver um sistema de premiação que apóie a compreensão dos temas estratégicos das organizações;
- 4- prover contexto significativo para a medição de desempenho;
- 5- apresentar as informações de forma que possam ser rápida e facilmente interpretadas.

2.1.3 Aspectos para análise e a avaliação da performance organizacional

O emprego de recursos escassos e a escolha entre fins alternativos se fazem presentes, de forma explícita ou implícita, nas definições usuais da economia – tal sua importância.

Gwartney; Stroup (1995) iniciam seu texto *Economics: private and public choice* ressaltando que as questões básicas da economia são o processo eficaz de escolha e o emprego eficiente de recursos. Ragan; Thomas (1993) enfatizam as mesmas questões em *Principles of economics*: a economia gravita em torno do

emprego de recursos escassos e das escolhas que os agentes econômicos fazem sobre sua destinação.

O termo eficiência, no sentido em que é funcionário, significa maximizar o emprego dos recursos; e a palavra eficácia significa otimizar as escolhas.

Trazendo-se estes conceitos para o âmbito das organizações, entende-se que elas buscam, por um lado, ser eficientes no processamento da produção, gerando o máximo de produtos com os recursos que estão empregando; de outro lado, tendem a ser estrategicamente eficazes se escolherem corretamente em que negócios devem empregar os recursos que mobilizam e os excedentes que geram.

Com relação à eficiência, pode ser entendida como a capacidade de se produzir com o mínimo de desperdícios ou se utilizando o mínimo possível de recursos para aquela produção. Explica Sander (1982, p.11) que a expressão tem origem do latim, “*efficientia*” que representa ação, força, virtude de produzir, sendo que esta capacidade real de produzir deve ser máxima, utilizando o mínimo de recursos.

Em virtude de se entender que eficiência é “produzir o máximo com o mínimo de recursos” que se associa este termo a produtividade. Para Ahn (1987); Belloni (2000) afirmam que a eficiência pode ser entendida como produtividade porque representa a capacidade de produção da organização, na qual busca garantir o uso mais racional possível de insumos necessários a essa produção. Amboni (1995, p.49-50) também reforça essa igualdade, uma vez que o termo produtividade é freqüentemente empregado pelas organizações para se referir à eficiência.

A partir das definições apontadas pelos autores acima, pode-se entender que uma administração de máxima eficiência, os recursos (terra, trabalho, capital, serviços, ou qualquer combinação desses recursos) estão dispostos de tal modo que nenhuma outra combinação produziria um “retorno” tão rentável, entendendo-se por retorno a rentabilidade ou a qualidade dos serviços médicos ou dos serviços prestados pelas universidades, por exemplo.

Esta mesma percepção do conceito de eficiência possui a mesma conotação para Katz; Kahn (1975, 175), ao defenderem que “é dada pelo quociente do seu *output* de energia (ou produto) e seu *input* (custo)”. Segundo os autores, nas organizações que visam o lucro, os excedentes gerados pela eficiência

(produtividade) são no curto prazo, os lucros e, no longo prazo, o crescimento organizacional e o poder de sobrevivência das organizações.

As noções de produtividade, rendimento e eficiência também foram estendidas ao setor educacional por Correa e Souza (1971), procurando configurar o seu desempenho em termos de aproveitamento dos meios colocados à sua disposição para a consecução das tarefas a ele correspondentes.

As preocupações apresentadas pelos autores recrudescem nos dias atuais, tendo em vista as evidentes necessidades de mais e melhor educação, condicionadas e limitadas, em seu atendimento adequado, pela aguda escassez de recursos disponíveis, características comuns às universidades. Uma possível solução, ao menos parcial, para este problema que assola as universidades brasileiras, reside em buscar o aproveitamento máximo de modo mais intenso e racional possível os escassos recursos disponíveis para, com eles, obter resultados mais expressivos.

A eficácia tem relação com o aspecto combinatório de recursos e resultados em proporções “ótimas” dadas suas quantidades. A eficácia é considerada como a “variável dependente e última nos estudos organizacionais” (DELLAGNELO, 1997, p.39), o que explica a centralidade do seu conceito junto ao estudo das organizações (XAVIER, 1996).

Stoner (1985) afirma que, enquanto a eficiência se identifica com os meios, a eficácia tem relação com os fins, apresentando clara analogia com os objetivos estabelecidos que se deseja alcançar. Da etimologia da palavra, a eficácia se traduz como a “capacidade ou potencialidade para alcançar resultados almejados” (SANDER, 1992, p.12).

A eficácia se reporta às ações e alocação de recursos da organização, que apontam o curso de ação pretendida, e avalia-se a eficácia organizacional por meio dos resultados realizados ou obtidos (DELLAGNELO, 1997).

Sander (1982, p.13) reafirma a idéia de eficácia como associada à obtenção de objetivos organizacionais, independentemente de qualquer associação com a eficiência, e, admite como sendo a efetividade a consecução de objetivos sociais mais amplos.

Em relação ao termo eficácia, pode-se entender como sendo o grau no qual um gestor alcança as exigências de produto de sua posição, algo que um gestor produz em uma situação, dirigindo-a adequadamente.

Vale ressaltar que, assim como a eficiência possui uma relação direta com a produtividade, a eficácia possui uma relação direta com a lucratividade. Isto se deve ao fato de que as organizações consideram a lucratividade como um dos principais resultados a ser obtido, é definida como sendo o parâmetro principal a ser mensurado.

Em sua explicação de eficácia, Sander (1982) apresenta a expressão efetividade. Segundo o mesmo autor, a expressão tem origem latina “efficere”, que significa realizar, cumprir, concretizar; e que este termo foi incorporado à administração moderna no sentido de um esforço de superação dos conceitos de eficiência e eficácia.

Desta forma, a avaliação de efetividade ultrapassa os objetivos organizacionais, isto é, é a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo (OLIVEIRA, 1999).

A definição de efetividade organizacional pode ser considerada como uma atividade que apresenta certo grau de complexidade e está diretamente conectada à missão da organização, o quanto a organização cumpre sua missão, alcança seus propósitos maiores e se adapta a novas e constantes mudanças no ambiente (KELM, 2001).

Assim, a efetividade pode ser diretamente relacionada à competitividade, no sentido que se busca a avaliação de fatores subjetivos e complexos do ambiente, procurando estabelecer critérios que permitam analisar o desempenho organizacional tanto quanto balizá-lo (MORAIS, 2001).

Sobre este pensamento, Levitt (1985, p.26) afirma que a competitividade é um aspecto relevante para a orientação da organização para o cliente, na satisfação do cliente e como um bem para a organização, pois, entre os requisitos do sucesso competitivo, destaca-se como propósito da organização criar manter clientes, isto é, a própria noção de efetividade.

No contexto das universidades e especialmente nas universidades fundacionais catarinenses, deve-se perceber a importância destes aspectos (eficiência, eficácia e efetividade) para a suas administrações, uma vez que todas

buscam – ou deveriam buscar - soluções organizacionais que permitam otimizar os serviços oferecidos em relação aos direcionamentos filosóficos determinados pelos seus colegiados.

Segundo Tubino (1980), deve-se considerar o fato de que, quando os gestores das universidades não aproveitam as concepções atualizadas da teoria administrativa, quando administram por “tentativa e erro” e sem fugir às rotinas existentes, os produtos finais dos processos universitários de formação resultam na formação de um profissional fora de um perfil desejável para uma ação do Estado na busca de seus recursos humanos para colocá-los como insumos nas estratégias de desenvolvimentos.

Entendendo a universidade como um sistema aberto, que envolve estratégias gerenciais, cujo sucesso organizacional será percebido a partir das relações entre a organização e o seu ambiente, em função da capacidade de resposta do primeiro ao segundo, e entendendo que o ambiente na qual a universidade se insere é dinâmico, os objetivos e programas de cada curso devem ser repensados e reformulados constantemente.

Assim, a universidade precisará criar estratégias para que seu produto seja absorvido pelo ambiente de acordo com a demanda, ou, se for o caso, criar nele a necessidade de tais produtos para garantir sua viabilidade. Conforme justificativa anterior deste trabalho, a universidade deverá, então, buscar mecanismos ou ferramentas de gestão que permitam identificar as possíveis solicitações da sociedade por meio de constantes e apuradas informações do ambiente para que o *feedback* necessário possa ocorrer.

2.1.4 A relação entre a gestão estratégica e os indicadores de desempenho

A capacidade de conhecer o que se quer, definir os limites necessários e, por último, ter a capacidade de mensurar estes aspectos são fatores essenciais a qualquer tipo de monitorização, inclusive do PE.

Segundo Harrington (1997), uma das alternativas de que as organizações dispõem para o monitoramento da direção desejada e o alcance dos objetivos pelo PE é por meio da utilização de indicadores de desempenho. Complementa Beurem (1998) que, com relação ao acompanhamento do PE, na condução das atividades das organizações além da definição e execução mais acertada do PE, existe a

necessidade de elas estarem consubstanciadas com sistemas de avaliação de desempenho que possibilitem a operacionalização, a monitorização e a reavaliação das operações diárias da organização, com o objetivo de se obter a sincronia entre a definição e a execução da estratégia.

Onde a variedade de condicionantes – pessoas, clientes, tecnologia, fornecedores, comunidade entre outros – é numerosa e se modifica continuamente entre si, a capacidade de mensurá-las se torna uma árdua tarefa, porém necessária. Fazer o uso de alguns poucos instrumentos de medida não é o bastante para contemplar o desempenho e o dinamismo da imensa complexidade da vida organizacional. Eles são realmente necessários, mas insuficientes para possibilitar uma avaliação mais acurada de seu desempenho, bem como apoiar na tomada de decisão para as ações adequadas em detrimento do que foi estabelecido no PE da organização (CHIAVENATO, 2001).

Afirmam Takashina; Flores (1996); Simons (1993); Rummler; Brache (1994); Rose (1999) que os indicadores são necessários ao planejamento e controle dos processos das organizações, pois oferecem a oportunidade de estabelecer metas quantificadas, assim como a possibilidade de análise crítica do desempenho da organização para as tomadas de decisões e para a retroalimentação do planejamento.

Deve-se ressaltar que a utilização de indicadores de desempenho nas organizações deve ser encarada como uma possibilidade de transmitir as necessidades dos clientes, traduzir a estratégia em ações, dar suporte à tomada de decisão, deve ser um meio e não um fim em si.

A inovação e a dinâmica no ambiente empresarial se fazem presentes a todo instante; logo, o poder de previsibilidade e estabilidade desses ambientes já não se apresenta de forma regular. Conseqüentemente, as formas de mensuração não podem e não devem ser mais as mesmas. Não podem apenas abordar uma única dimensão, pois o que aconteceu no passado possui um valor relativo no presente, mas os fatos que virão por acontecer, estes sim, tenderão a fazer a diferença futura para as organizações.

Nesse sentido, o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (1995) destaca que os indicadores de performance desempenham um papel importante, em relação aos seguintes aspectos:

- Os indicadores possuem um grande vínculo no conceito da qualidade focado no cliente por meio das suas necessidades e, traduzidas por meio das características da qualidade do produto ou serviço, sejam tangíveis ou não.
- Asseguram o desdobramento das metas do negócio, na estrutura organizacional, possibilitando melhorias nas respectivas unidades de negócio por meio da sinergia, contribuindo para os propósitos globais da organização.
- Dão suporte à análise crítica dos resultados dos negócios, às tomadas de decisão e informações vitais para o realinhamento do PE.

Utilizando-se uma ferramenta de gestão que trabalhe com elementos essenciais como áreas chaves de negócio, cadeia de processos, aspectos financeiros entre outros, esta tende a gerar indicadores mais consistentes, favorecendo o estabelecimento de metas e objetivos, bem como seu desdobramento pelos mais variados níveis da organização.

2.2 As ferramentas de gestão

Neste item foram apresentadas três ferramentas de gestão, que trazem no seu contexto a utilização de aspectos financeiros e não-financeiros como proposta de administrar as organizações. Também foram apresentados elementos que vão ao encontro desta ferramenta, aspectos que tendem a confirmar sua utilização prática em organizações de uma maneira geral e principalmente nas universidades fundacionais catarinenses.

Algumas considerações a respeito do grau de “maturidade” das organizações, a necessidade de se rever aspectos culturais da organização que, de forma direta e indireta, podem afetar o resultado esperado pela utilização das ferramentas apresentadas.

2.2.1 *Balanced scorecard* (BSC)

A ferramenta de gestão denominada por *Balanced Scorecard* foi desenvolvida pelos autores Robert Kaplan e David Norton com o intuito de se criar uma

ferramenta que pudesse balancear não só medidas financeiras, mas medidas não-financeiras e mercadológicas.

Segundo Kaplan; Norton (1997), os objetivos e medidas devem focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

2.2.1.1 A perspectiva financeira

Esta perspectiva deve ter em seus fundamentos ligações à estratégia da empresa, e também fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que proporcionem uma significativa melhoria do desempenho financeiro, e represente um tema estratégico para a unidade de negócio.

Afirmam Kaplan; Norton (1997) que não deve ser um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes. Deve-se contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo.

2.2.1.2 A perspectiva dos clientes

Nesta perspectiva, busca-se identificar os segmentos de clientes e mercados onde se deseja competir. Tais segmentos representam as fontes que irão produzir o componente da receita dos objetivos financeiros da empresa.

Segundo Kaplan; Norton (1997), a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, esta perspectiva permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores e os indicadores de tendências para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócio devem nesta perspectiva traduzir suas declarações de missão estratégica em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

Normalmente, os clientes atuais e potenciais não são homogêneos. Possuem diversas preferências e valorizam os atributos dos produtos ou serviços de formas diferentes. Os indicadores de performance, como descrição da estratégia da empresa, devem identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos.

Afirmam Kaplan; Norton (1997) que existem grupos de medidas essenciais de resultados dos clientes que são comuns a todos os tipos de empresas e incluem os seguintes indicadores: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes, lucratividades de clientes como demonstra a Ilustração 5.

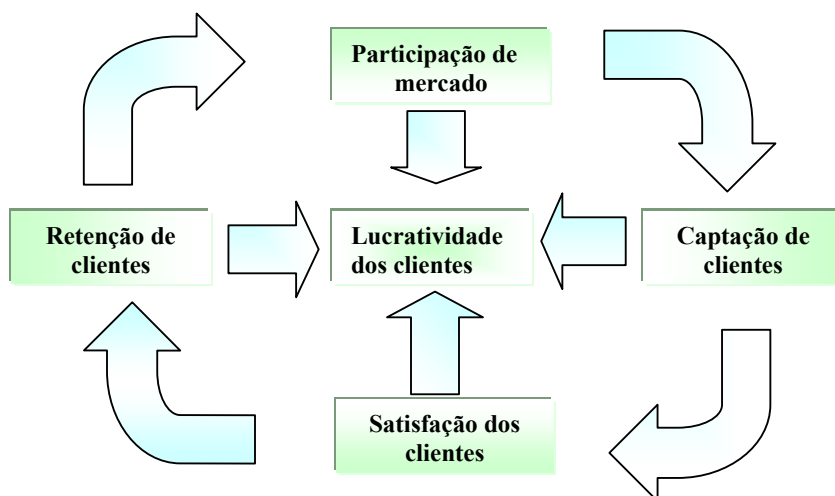


Ilustração 5 - A perspectiva do cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Essas medidas podem, a princípio, parecer genéricas a todos os tipos de empresa. Para que haja o máximo de impacto, entretanto, as medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes com os quais a unidade de negócio espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

- Participação de mercado e de conta: medir a participação de mercado é simples desde que o grupo de clientes ou segmento de mercado desejado seja conhecido.
- Retenção de clientes: a forma ideal de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos. Segundo Kaplan; Norton (2000), as constatações

resultantes dos estudos sobre a cadeia de lucros e serviços demonstram a importância da retenção dos clientes.

- Captação de clientes: em geral, as empresas que procuram ampliar mercado têm como objetivo aumentar a base de clientes em segmentos-alvo. O indicador de captação de clientes acompanha, em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes ou negócios.
- Satisfação de clientes: nos dois itens anteriores a este são determinadas as necessidades dos clientes. Indicadores de satisfação de clientes fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa.
- Lucratividade de clientes: o sucesso nas quatro primeiras medidas essenciais não garante que uma empresa tenha clientes lucrativos. Logicamente, estes são apenas meios para a obtenção de melhores resultados financeiros. As empresas terão que medir o volume de negócios realizados com seus clientes e também a lucratividade desses negócios, particularmente nos segmentos alvos.

2.2.1.3 A perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva existe a necessidade de se definir os pontos críticos ao longo de toda a cadeia de valor interna da empresa. Pode-se iniciar pela identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e a partir destas constatações desenvolver novas soluções. Em seguida, passar a analisar e detectar como está o processo das entregas dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes; e, finalmente, análise da oferta de serviços pós-venda, um conjunto de serviços acessórios que complemente o valor proporcionado aos clientes pelos seus produtos ou serviços.

De acordo com essa idéia, as tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos de negócios que atravessam vários departamentos organizacionais. Para a maioria das empresas de hoje, ter diversas medidas para processos de negócios multifuncionais e integrados representa uma melhoria significativa em relação aos sistemas de medição de desempenho existentes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Cada organização possui seu conjunto de processos específicos de acordo com a indústria em que atua a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Contudo, ressaltam Kaplan; Norton (1997), constata-se que uma cadeia de valor genérica serve como modelo para que as empresas possam adaptar ao construir a perspectiva dos processos internos (ILUSTRAÇÃO 6).

O processo de inovação é a parte de um processo de criação de valor em que as empresas primeiramente localizam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais. Posteriormente, projetam e desenvolvem novos produtos e serviços que permitem atingir novos mercados e clientes e satisfazer às necessidades recém-identificadas dos clientes.

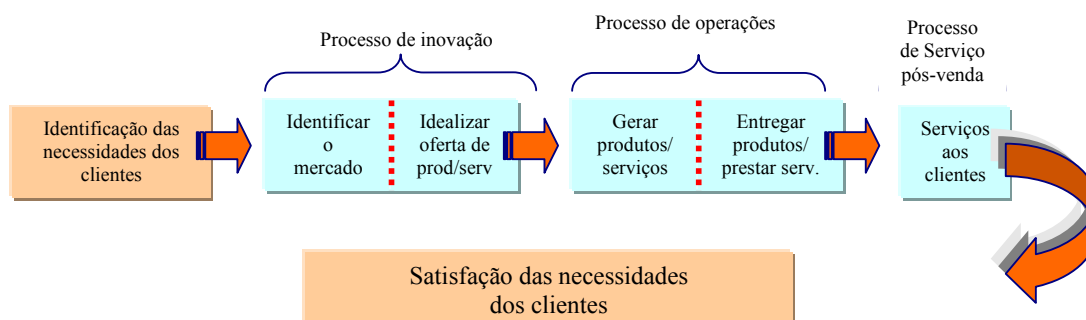


Ilustração 6 - A perspectiva dos processos internos (KAPLAN; NORTON, 1997).

O processo de operações é mais uma parte do processo de valor. Contudo, este tem seu início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Este processo enfatiza a entrega eficaz regular e pontual dos produtos ou serviços existentes aos clientes atuais. Além dessas medidas, é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos e seu *mix* de produto e serviços.

O serviço pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos, faturamento e cobrança. As empresas que tentam atender às expectativas dos seus clientes-alvo, no tocante a serviços de pós-venda de qualidade superior, podem avaliar seu desempenho aplicando a esses processos alguns parâmetros como de tempo, qualidade e custos.

2.2.1.4 A perspectiva do aprendizado e crescimento

Após desenvolver objetivos e medidas para as perspectivas anteriores, faz-se necessário orientar os objetivos e medidas para o aprendizado e o crescimento organizacional. Estes objetivos oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores.

Campos (1998), Lingle; William (1996), Johnes; Johnes (1993) entendem que um indicador de performance deve enfatizar a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento (como novos equipamentos e pesquisa/desenvolvimento de novos produtos), mas também em infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos), sem a qual as áreas tradicionais não seriam suficientes por si sós. Esta idéia é de fácil compreensão quando se entende que, por mais que uma empresa possua tecnologia, sempre haverá pessoas fazendo todo o processo funcionar.

Qualquer sistema de desempenho que possua na sua estrutura indicadores financeiros e não-financeiros deve ser mais do que um somatório destes. Este índice deve transcender esta meta, isto é, deve também motivar todos os executivos e todos os funcionários a implementarem com sucesso a estratégia da sua unidade de negócio (CHIAVENATO, 2001).

Afirmam Kaplan; Norton (1992) que as empresas que conseguem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração têm muito mais probabilidades de executar sua estratégia porque conseguem transmitir objetivos e metas.

Um sistema de mensuração deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas mais diferentes perspectivas, de forma que se consiga gerir e validar. Além disso, deve apresentar uma adequada combinação de resultados e impulsionadores de desempenho ajustados à estratégia da unidade de negócio. Outro ponto que nunca se deve perder de vista se refere aos resultados financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado (KAPLAN; NORTON, 1996).

Deve-se entender que um sistema de indicadores de performance tem muitos papéis a cumprir: a) permite que os gerentes monitorem o desempenho da empresa e saibam que aspectos necessitam de mais atenção; b) os índices têm a função muito importante como ferramenta de comunicação; c) o sistema de medição de desempenho serve como base para os sistemas de premiação da empresa.

2.2.1.5 Fatores favoráveis à utilização do BSC

No contexto atual, os valores estão se deslocando de uma dimensão para outra, saindo de uma orientação por função para uma orientação por processo de negócio, da redução de custo para prevenção de custo, da informação precisa e estática para a informação relevante e oportuna, da hierarquia/departamento para equipes/células de processo e, finalmente, da organização voltada para si para a organização voltada para o cliente (CHING, 1997).

Nesse sentido, buscam-se ferramentas de gestão que possibilitem dois tipos de análise de desempenho. Um deles, o desempenho organizacional, que revela a situação da empresa hoje. O outro, o desempenho estratégico, que se refere à qualidade que o desempenho da organização vem apresentando de acordo com seu PE.

Um estudo envolvendo 27 empresas, realizado nos Estados Unidos da América (EUA) e no Reino Unido (RU), demonstrou as deficiências da medição do desempenho. Muitas empresas até se esmeram em selecionar as medidas e as metas apropriadas para a medição de desempenho e os sistemas de gerenciamento. Contudo, o estudo também demonstra que, apesar deste esforço, existe a incapacidade de algumas empresas de utilizá-las de forma prática em termos de resultado (CHARAN; GOLVIN, 1999).

Na parte do estudo que aborda os EUA, 80% dos pesquisados possuem a opinião de que a utilização das medições de desempenho e de ferramentas de gerenciamento deveria ajudar, mas não ajuda a alcançar os resultados devido à complexidade da ferramenta, confiabilidade dos dados, entre outros. Segundo Charan; Golvin (1999), observa-se que não há nenhuma escassez de técnicas, inclusive metade dos entrevistados declarou que usa pelo menos dez abordagens distintas, e que um número expressivo de informações ajuda muito pouco se na hora de sua utilização, interpretação ou na conversão em ações se torna algo pouco produtivo e ineficiente devido à sua complexidade.

Frente ao que foi colocado pela pesquisa, a capacidade de uma ferramenta de gestão ser aplicada e utilizada de forma que atenda às expectativas dos usuários sem que possua um alto grau de complexidade (*interface* amigável) e possa ser convertida em resultados, são fatores a se considerar.

Comenta Harrington (1997, p.98):

o hiato entre o desempenho e as práticas de gerenciamento atuais e o desempenho e as práticas de gerenciamentos necessários a um ambiente competitivo é tão grande que qualquer esforço será um desafio significativo. Recorrer apenas a *downsizing* e à contratação não será uma decisão bem-sucedida.

Em relação aos aspectos apresentados na pesquisa, estudos (PESSOA, 2000; ROCHA, 2000; KELM, 2001; STRAIOTO, 2002) e aplicações práticas em instituições educacionais (*Ohio State University, University California e University of Southern California*), utilizando a ferramenta BSC, indicam que ela é capaz de contemplar tais entraves operacionais, reforçando desta forma, o seu potencial de utilização no setor educacional.

Na pesquisa de Charan; Golvin (1999), outro aspecto que foi assinalado para a utilização das medições de desempenho e de sistemas de gerenciamento é a questão relativa às informações. Em muitos casos é grande o número de informações, porém existe uma questão anterior à obtenção das informações - acesso às informações, confiabilidade das informações e infra-estrutura tecnológica.

Com relação ao acesso às informações, deve-se realizar uma análise criteriosa referente a este aspecto. As medições de desempenho e de sistemas de gerenciamento são fomentadas na sua grande maioria por dados e em muitos casos a fonte desses dados que irão gerar as informações necessárias é de difícil obtenção. Muitos são os motivos que agravam este aspecto, mas de uma maneira geral pode-se destacar dois.

Um deles é que a fonte dos dados é externa; é obtida fora da organização e, como as medições de desempenho e de sistemas de gerenciamento devem ser fomentadas continuamente, torna-se inviável a utilização prática de determinada ferramenta, ou ainda pode comprometer o resultado das informações. As distorções podem se tornar mais gritantes quando os modelos utilizados são baseados em uma estrutura matemática; nestes casos, a exatidão dos dados se torna essencial.

O segundo aspecto é o caso em que a fonte dos dados é interna, mas, em virtude da estrutura organizacional que a empresa atravessa, a obtenção dos dados se torna tão difícil quanto no caso anterior, podendo comprometer os resultados das informações.

As estruturas organizacionais estão evoluindo. Elas tendem a utilizar estruturas diferenciadas em resposta às novas e distintas exigências gerenciais. Assim, à medida que elas evoluem, passam normalmente pelas fases denominadas

vertical, burocrática, descentralizadas e em rede (HARRINGTON, 1997). Dependendo em qual das fases se encontra determinada organização, o acesso às informações pode ser facilitado ou dificultado.

Também se deve considerar que existe a possibilidade de se ter o acesso aos dados de forma continuada, mas deve-se entender que este fator não o torna um dado de confiança e com qualidade necessária para a construção das informações.

No caso dos dados externos, deve-se observar como e quem é a fonte geradora. Caso isso não ocorra, corre-se o risco de se obter dados que não representam a realidade e conseqüentemente podem gerar resultados distorcidos e até mesmo equivocados.

Com relação aos dados internos, o resultado também pode não ser da melhor qualidade. Dependendo do nível maturidade organizacional pelo qual a organização atravessa, os dados, apesar de serem gerados internamente, não os classificam como confiáveis.

A prática mostra que não é rara a existência nas organizações de dados em duplicidade e procedimentos diferenciados para a medição do mesmo evento, entre outros. Em resposta a estas questões (acesso e confiabilidade dos dados) alguns autores (BAUREM, 1998; LAUDON; LAUDON, 1999; TRZCIENSKI; BROOKE, 1997; WILKINSON; CERULLO, 1997) afirmam que a tecnologia da informação vem sendo um dos facilitadores que mais se destaca entre as organizações que se diferenciam pela capacidade de flexibilização e eficiência em virtude das exigências do mercado, porque:

- a) Diminui o grau de dependência que a organização possui com os gerentes especialistas: tradicionalmente, o conhecimento pertencia ao funcionário, e a transferência de conhecimentos era oferecida pelos especialistas funcionais e técnicos. Atualmente, com o advento dos sistemas integrados e dos pacotes de software baseados no conhecimento, a experiência não é mais monopólio de algumas pessoas.
- b) Permite o trabalho em equipes, independentemente de sua posição geográfica: a tecnologia permitiu às organizações um espaço de controle para novas dimensões. Auxiliados por computadores, os gerentes podem fazer interface com equipes de trabalhos espalhadas pelas mais diversas partes do planeta.

- c) Delega poderes às pessoas para participarem e coordenarem o processo de trabalho em diferentes momentos: mediante o compartilhamento de experiências, os funcionários reduzem seu tempo utilizado para controle e a curto prazo aumentam seus tempos para planejamento e melhorias nos processos.

Frente a estas questões, uma ferramenta, que possua uma plataforma informatizada, tem a possibilidade de agregar valor com a melhora dos processos existentes nas organizações além de ajudar na construção de uma base de dados de acesso fácil, confiável e de qualidade (ILUSTRAÇÃO 7). Todesco et al (2002) afirmam que a captação de dados realizada por um sistema de informações possibilita por meio de seus inúmeros relatórios, subsídios para compor um quadro de melhoria da universidade. Sobre estes aspectos, são inúmeras as empresas (SAP, J.D Edward, Microsiga, etc) que dispõem a ferramenta BSC em uma plataforma informatizada, portanto as considerações são contempladas pelo uso do BSC, potencializando sua utilização como ferramenta de gestão.



Ilustração 7 - Esquema da integração entre Gestão, Informação e Tecnologia (BEUREN, 1998).

Em virtude das exigências de mercado, esforços no sentido de melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das organizações americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas então como “exemplos” de excelência, com o objetivo de

identificar características comuns que as diferenciavam das demais pelos resultados obtidos.

Com o aperfeiçoamento e desenvolvimento deste estudo, foi que nos EUA surgiu uma premiação concedida por aquele governo denominado *Malcom Baldrige National Quality Award – MBNQA*, às organizações que comprovadamente possuísem um desempenho em seu mais elevado nível de excelência em sete categorias - estabelecidas pelo prêmio - e alcançassem um nível de desempenho agressivo mínimo.

Com referência a este prêmio, destaca Harrington (1997) que, não obstante seis prêmios sejam concedidos anualmente (dois em cada uma das três categorias), normalmente apenas de duas a quatro organizações são premiadas, em virtude de as demais não cumprirem os rigorosos requisitos.

Em outubro de 1991, foi criada, no Brasil, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ, entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, e fazer representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais. Desde então, a FPNQ vem melhorando seus critérios de avaliação em estudos nacionais e internacionais existentes, como o *Deming Prize*, do Japão, entre outros (FPNQ, 2001):

- Em 1993 e 1994, foram incluídos estudos do *European Foundation for Quality Management – EFQM*.
- Em 1995, foram realizadas alterações significativas das principais tendências de evolução da tecnologia de gestão das organizações introduzidas no *Baldrige National Quality Program - BNQP*.
- Em 1997, foram criadas novas categorias de premiação atendendo uma solicitação do Governo Federal, bem como se deu a primeira participação na reunião anual do *Malcom Baldrige*, chamado de *Improvement Day Meeting*
- De 1998 a 2001, houve outras participações em conferências mundiais representando inclusive a América Latina como, por exemplo, *Quest for Excellence, Networking of Quality Award Organisers*, convenção ibero-americana de gestão da qualidade.

Alguns anos depois, o BNQA direcionou os mesmos procedimentos de investigação para o setor educacional, surgindo então o *Education Criteria for Performance Excellence* - ECPE. Os critérios deste programa constituem o embasamento para auxiliar as instituições educacionais a melhorarem seus serviços por meio das ênfases no gerenciamento e resultados.

Este programa tem os seguintes objetivos em relação aos seus propósitos e metas (BNQP, 2001):

a) Propósitos:

- Ajudar no desenvolvimento e aperfeiçoamento das práticas de desempenho organizacionais voltadas aos resultados;
- Propiciar uma melhora na comunicação e intercâmbio de informações sobre as melhores práticas dentro da instituição entre os vários tipos de instituições;
- Servir de metodologia de trabalho para a melhoria das instituições no que diz respeito a desempenho, planejamento, treinamento e avaliação institucional.

b) Metas

- Entrega de um conjunto de valores educacionais para os estudantes, *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento da qualidade da educação.
- Melhoria da eficiência geral da Instituição, do uso dos recursos e das suas capacidades.
- Aprendizagem organizacional e pessoal.

No Brasil, surgiram ações no mesmo sentido, isto é, as iniciativas privada e governamental sentiram-se motivadas principalmente pela necessidade de desenvolver procedimentos semelhantes para o setor educacional. Então, com base no programa acima citado (ECPE), surgiram alguns programas e procedimentos padronizados de avaliação, tais como:

- Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB.
- Padronização dos instrumentos para a avaliação das condições de ensino - MEC/INEP.

- Guia de avaliação para IES: programa gaúcho da qualidade e produtividade.
- Programa de Gestão da Qualidade do Instituto Pitágoras.
- Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.

Analisando-se estes programas e a filosofia da ferramenta BSC, pode-se observar que de uma maneira genérica tais programas e a ferramenta BSC convergem para as mesmas questões quanto aos aspectos a serem considerados nas organizações de ensino superior.

Em relação à educação, especificamente pode-se questionar: a educação é realmente um serviço? As UFC's têm clientes como as outras organizações? Os clientes das UFC's manifestam insatisfação? O cliente pode perceber melhorias nos serviços prestados em virtude de melhorias nos processos?

Essas quatro perguntas podem ser respondidas com um enfático "sim". Educação é prestação de serviço ao cliente como em qualquer outra empresa, e esses clientes, de uma forma ou de outra, expressam satisfação e insatisfação em relação aos serviços e ao ensino das UFC's. Uma melhora nos processos existentes em uma UFC's pode ser percebida pelo cliente por meio dos serviços prestados quando este serviço possa atender ou exceder suas expectativas. (SPANBAUER, 1998).

Estes questionamentos são necessários para entender a importância e suas relações com a concorrência de mercado. No início deste trabalho, já foi apresentado o comportamento em termos de crescimento das UFC's no sistema ACADE. Neste sentido, percebe-se que a concorrência existente serve de grande parâmetro para a análise das várias opções relacionadas com a qualidade de serviços prestados pelas UFC'S. Face às diferenças identificadas pelos clientes, podem escolher uma ou outra UFC pelas mesmas razões que um cliente escolhe um banco, um médico etc.

Entre as razões, que levam os clientes a realizar suas escolhas, estão a confiabilidade da organização, capacidade de resposta, competência, acesso, cortesia e comunicação. Além disso, outras questões como preço, atitude pessoal variedade dos serviços fornecidos, conveniência e honestidade são aspectos importantes a serem considerados (SPANBAUER, 1995).

Este aspecto (percepção de valor pelo cliente) torna-se mais consistente quando se incorpora o conceito de cadeia de valor. A cadeia de valor de uma organização é o conjunto das atividades que formam os processos necessários para o seu funcionamento, desde o fornecimento dos insumos até a entrega efetiva dos produtos ao cliente (ILUSTRAÇÃO 8).

A cadeia de valor de uma organização compõe-se das atividades geradoras de valor aos olhos dos clientes, representadas por uma série de inter-relações fornecedores-clientes. (BOISVERT, 1997).

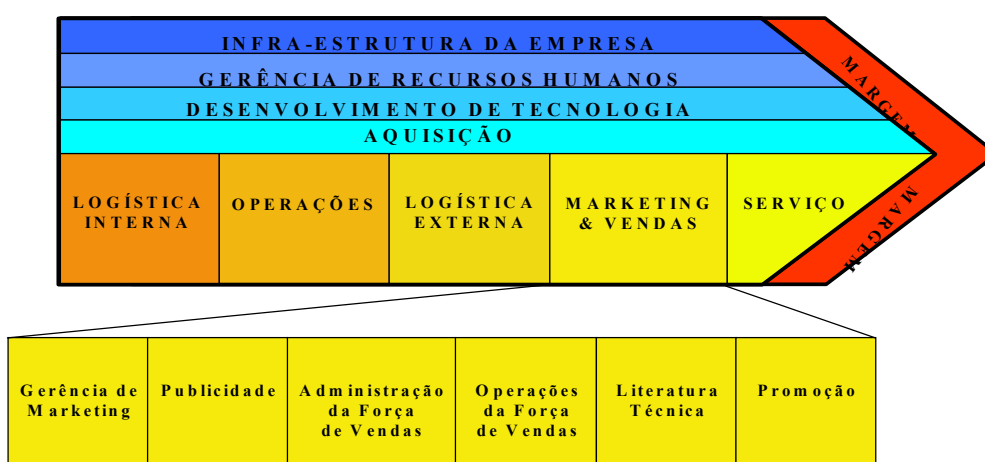


Ilustração 8 - Cadeia de valor (PORTER, 1989).

Porter (1999) esclarece que a cadeia de valor pode ser entendida como a maneira por meio da qual a organização executa suas atividades individuais; contudo, estas atividades devem ser executadas em conjunto, em forma de um sistema de atividades interdependentes. Por conseguinte, estas são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação e da economia básica das próprias atividades.

Nas palavras de Certo; Peter (1993, p 56):

Controle Estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de gestão estratégica para assegurar seu adequado funcionamento. Essencialmente, busca garantir que todos os resultados planejados durante o processo de planejamento estratégico sejam realizados.

Este processo de gestão estratégica pode ser melhor visualizado pela Ilustração 9, que destaca o fluxo que se inicia com a estratégia proposta, e em uma

fase posterior identifica, por meio das variáveis críticas de desempenho, os processos existentes em uma determinada organização.

Neste momento, deve-se esclarecer ou definir o que se entende por processos, uma vez que estes mesmos “processos” já são utilizados por Porter (1999) na sua definição de cadeia valor.

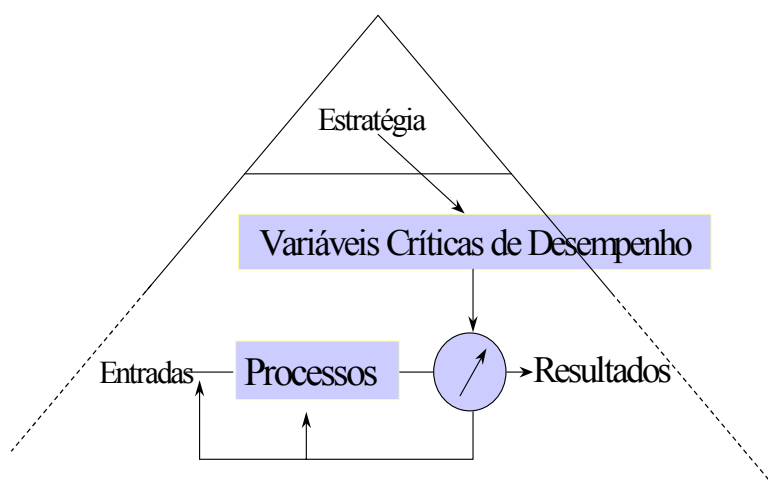


Ilustração 9 - Controle de gestão estratégica (CERTO e PETER, 1993).

Define-se processo como um conjunto de atividades compostas por tarefas que recebem insumos e geram produtos, utilizados para fins específicos por seu receptor. O processo não se define por aquilo que as pessoas fazem, e sim pela sequência das tarefas executadas para gerar resultados (ADAIR; MURRAY, 1996).

Os processos são o veículo pelo qual o trabalho é produzido, ou seja, uma série de etapas criada para produzir um determinado produto ou serviço (RUMMLER; BRACHE, 1994)

O entendimento deste conceito (processo) é importante, pois colabora para a compreensão do que seja uma cadeia de valor, que por sua vez ajudará na definição das funções das organizações; conceitos essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

A gestão da estratégia é um fator importante a se considerar na administração de qualquer instituição, porém é fato que fazê-la acontecer é algo que a precede, uma vez que sem esta atividade a outra não se realiza.

Para auxiliar na visualização do que seja um processo e seus componentes, Slack (1993) demonstra por meio da Ilustração 10.

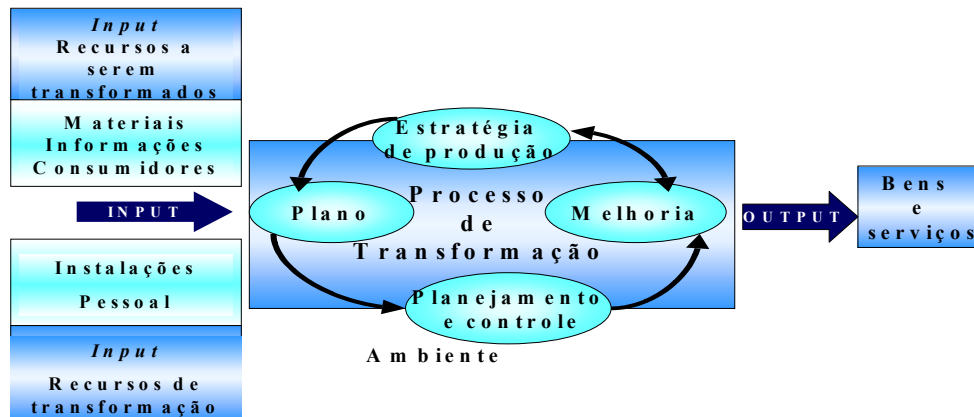


Ilustração 10 - Etapas do processo de transformação (SLACK, 1993).

Desta forma, é muito importante que a ferramenta tenha a capacidade – quando usada continuamente – de proporcionar procedimentos que potencializem a execução e o monitoramento da estratégia. Isto é, consiga efetivamente desdobrar a estratégia em nível operacional, canalizando todos os esforços para um objetivo comum, transformando este objetivo comum em parte de seu objetivo individual, conseqüentemente revertendo-os em resultados positivos e maiores (ILUSTRAÇÃO 11).



Ilustração 11 - Desdobramento do planejamento estratégico em níveis operacionais (KAPLAN; NORTON, 2000).

As organizações orientadas pela estratégia conseguem identificar maior importância em comprometer e alinhar todos os funcionários com a estratégia. Os funcionários são os agentes que efetivamente implementarão a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para que se consiga atingir os funcionários de forma a motivá-los e a comprometê-los com a estratégia, há três processos imprescindíveis: o processo de comunicação e treinamento, a criação de objetivos pessoais e de equipes e os incentivos de recompensas (HARRINGTON, 1997; KAPLAN; NORTON 2000 E STEWART, 1998).

A apresentação deste item teve como objetivo apresentar de forma mais detalhada os aspectos e as premissas existentes da ferramenta de gestão, como se tinha proposto no início desta pesquisa. Também buscou-se demonstrar alguns aspectos considerados relevantes para a sua utilização no setor educacional. Nos próximos itens (2.2.2 e 2.2.3) se apresentarão mais duas ferramentas de gestão que possuem características semelhantes, porém com abordagens distintas. Estes itens não têm a intenção de esgotar o assunto, mas propiciar ao leitor uma visão mais abrangente sobre os aspectos que norteiam as administrações das organizações.

2.2.2 O navegador *Skandia*

A ferramenta denominada Navegador *Skandia* surgiu da necessidade de se identificar, mensurar e gerenciar os componentes que compõem o Capital Intelectual – CI, criando valor para seus acionistas por meio do foco em seus clientes, pela oferta de serviços inovativos, pelo aumento da produtividade e eficiência.

A organização Skandia é considerada como um dos maiores grupos financeiros do mundo e o maior da Escandinávia atuando na área de prestação de serviços financeiros e de seguros, organizada em três áreas estratégicas: *Long-Term Savings, Asset Management and Property* e *Casualty Insurance* (EDVINSSON; MALONE, 1998)

Foi a primeira organização a desenvolver um relatório anual para o público, denominado *Visualizing Intellectual Capital*, sendo que já em 1994 havia feito um outro relatório de caráter interno, possuindo informações financeiras e não-financeiras de maneira balanceada (MONTAGUE, 1999).

Esta ferramenta é apresentada sob cinco áreas de foco; isso se deve pelo fato de que estas áreas de focos quando bem gerenciadas e alinhadas podem prover aos seus clientes um valor agregado que, conseqüentemente, irá repercutir nos resultados da organização.

Cabe salientar que a idéia dos autores não é apenas estabelecer focos isolados e independentes, mas sim buscar a integração entre eles de maneira coerente. Assim, o que se pode entender desse modelo é que o valor corporativo não advém diretamente de qualquer um de seus fatores de Capital Intelectual, mas da interação de todos eles. Desta forma, a leitura do navegador Skandia (ILUSTRAÇÃO 12) deve ser realizada com a analogia da estrutura de uma casa, na qual cada compartimento desta “casa” representa um foco abordado.

O foco financeiro representa o “sótão”, pois lá se encontram as informações do passado das organizações que por sua vez são representadas pelos demonstrativos financeiros.

No foco do cliente e do processo deve ser entendido como as “paredes da casa”. Visualiza-se o presente e as operações da organização, na qual o primeiro se destina a avaliar uma categoria do Capital Intelectual e o segundo destina-se à avaliação do capital estrutural.

Na base da casa, tem-se o foco na renovação e desenvolvimento, os alicerces da organização. Esta parte do capital estrutural tem como objetivo analisar o “provável” ambiente de negócios no qual a organização irá desenvolver suas atividades.

Por fim, tem-se o foco humano; este deve ser entendido como o coração, a inteligência e a alma da organização. Segundo Edvinsson; Malone (1998), é a única força ativa da organização. É a parte da empresa que retorna a suas casas, consistindo da competência e a capacidade dos funcionários, do compromisso da empresa em auxiliar a manter essas habilidades sempre atualizadas e sintonizadas.

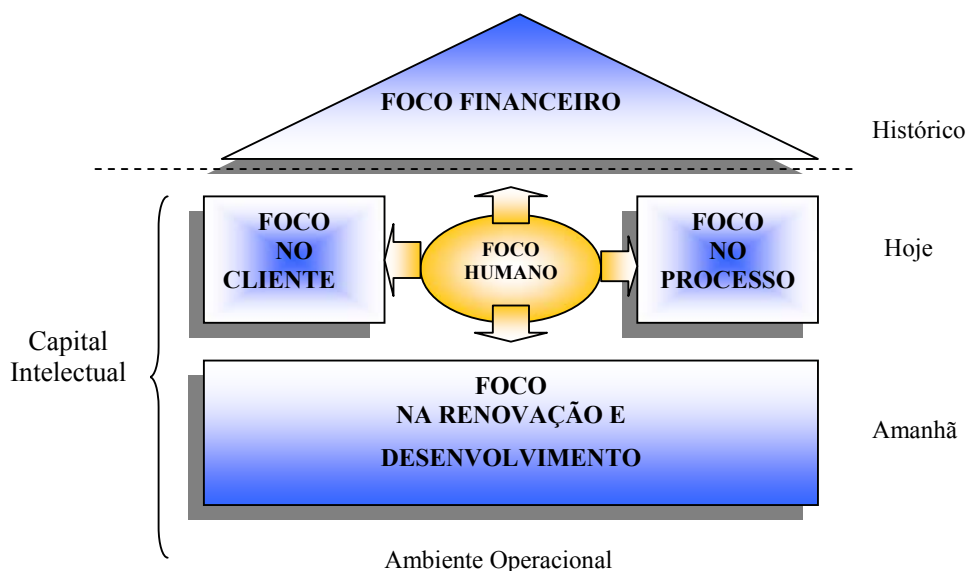


Ilustração 12 - Navegador Skandia (EDVINSSON; MALONE 1998).

A interação dessa estrutura desenvolvida pela Skandia tem a intenção de alinhar os seguintes aspectos (ILUSTRAÇÃO 13):

- a) Perscrutar as mensurações, ter a capacidade de investigar minuciosamente o ambiente para qual está sendo utilizado, procurar sondar, estudar e guiar as ações dos gestores, posicionando-os sobre a direção e velocidade do desempenho da organização;

- b) Olhar para o alto em direção a medidas mais abrangentes de valor, isto é, conseguir alinhar todos os dados das categorias com o intuito de criar um conjunto de números globais semelhante a um balanço patrimonial;
- c) Analisar o ambiente externo em direção ao usuário.

Nesse contexto, deve-se ressaltar dois aspectos importantes. O primeiro deles é que o valor corporativo não surge diretamente de qualquer de seus fatores de CI, somente com a interação entre todos eles. O segundo deles é que não importa o grau de intensidade da força que uma organização exerce sobre um ou dois desses fatores; se o terceiro fator for fraco ou mal orientado a organização não possuirá potencial de transformar seu CI em valor para ela (EDVINSSON; MALONE, 1998).

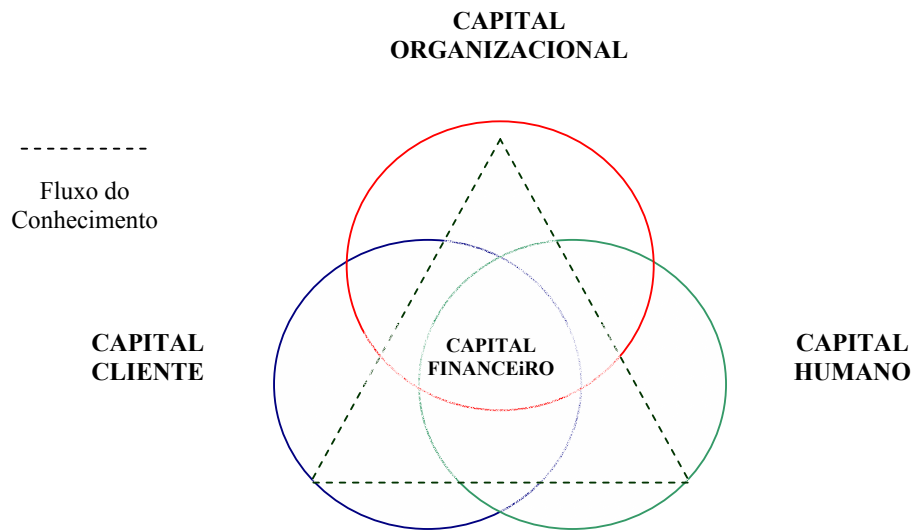


Ilustração 13 - Plataforma de valor (EDVINSSON; MALONE, 1998).

2.2.2.1 O foco financeiro

Na base do triângulo do foco financeiro, estão presentes as notas explicativas, de natureza subjetiva, não-empírica e não-diferenciada. Esses dados são encontrados nas notas explicativas, nos comunicados da imprensa, nas avaliações de desempenho das divisões e avaliações de analistas etc. São notícias

recentes originando-se das operações da empresa relacionadas com os clientes, as pessoas e aos processos (ANTUNES, 2000).

Acrescenta Brooking (1996) que, embora a contabilidade tradicional esteja voltada aos índices cumulativos, são os índices competitivos, comparativos e projetados que proporcionam o valor mais imediato a um executivo.

No centro do triângulo, que compõe o foco financeiro, se concentram os processos de filtragem, interpretação e medição das informações, com o intuito de produzir índices e indicadores que separem as informações que realmente tenham em seu bojo um potencial de criar valor, daquelas que geram apenas informações espúrias.

Segundo os autores Edvinsson; Malone (1998), este é o lugar na qual aparece a nova avaliação introduzida pelo capital intelectual.

No topo da pirâmide (ILUSTRAÇÃO 14), estão os relatórios financeiros tradicionais representando a transformação final dos ativos individuais de capital intelectual em recursos financeiros. Após os dados financeiros serem reunidos e processados por meio das medições do capital financeiro, os dados formalizados são apresentados em seu formato final.

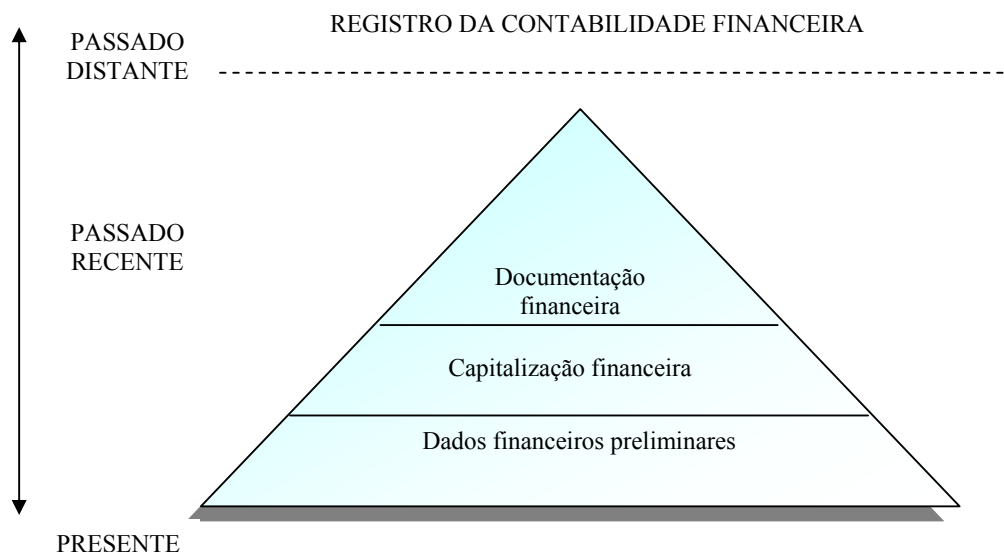


Ilustração 14 - Representação do Foco Financeiro (EDVINSSON E MALONE, 1998).

2.2.2.2 O foco no cliente

Segundo Stewart (1998), é vital para os negócios o gerenciamento com os clientes de novas formas. O investimento em seus clientes deve ser feito na mesma intensidade em que se investe em pessoal e em estruturas. Da mesma forma que uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor econômico como indivíduos, mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo.

No intuito de atingir esse objetivo, as empresas estão aplicando quantidades consideráveis de recursos corporativos, bem como um grande conjunto de novas ferramentas tecnológicas, com tarefa de manter os clientes satisfeitos pelo maior tempo possível. Os motivos para se realizar isso induzem a esse procedimento tais como: novos tipos de produtos e serviços, novas categorias de clientes, novos tipos de relacionamentos (COLLIS; MONTGOMERY, 1998).

Assim sendo, a Skandia catalogou os indicadores que julga serem os mais aplicáveis para mensurar o real valor dos clientes. O trabalho consistiu em encontrar os parâmetros que captassem a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre empresa e cliente. São eles:

- a) Tipo de cliente – este indicador visa identificar o cliente típico para o produto da organização e o quanto este cliente se adapta à evolução a longo prazo.
- b) Duração de cliente – busca informar o quanto se está realizando em termos de ações no sentido de reter o cliente, identificar a frequência de contatos realizados com relação ao cliente entre outros.
- c) Papel do cliente – identifica qual a importância e que papel desempenha o cliente no projeto, fabricação e entrega do produto e serviço.
- d) Suporte ao cliente - como está a organização em termos de organização, programas esquemas e tecnologia para o atendimento das necessidades dos clientes.
- e) Sucesso do cliente – níveis de sucesso do cliente de acordo com parâmetros em relação a compras, valor anual de compras, clientes com e sem reclamação, clientes novos e tradicionais etc.

2.2.2.3 O foco no processo

O foco no processo aborda a tecnologia como um instrumento de apoio para a criação do valor global da empresa. Contudo, o investimento em bilhões de dólares em equipamentos eletrônicos não é garantia necessária para o aumento da eficiência e da produtividade.

Esses erros podem ser derivados de uma escolha errada de tecnologia, na escolha de produtos cujos fornecedores não existem mais, tornando onerosa a manutenção e inviabilizando as atualizações dos programas, e na crença de que a empresa deve-se adaptar ao novo sistema e não ao contrário (KLEIN, 1998).

Aliada a essas ocorrências, outra questão de muita importância deve ser ressaltada. É a da relação humana com as novas tecnologias que acarretarão mudanças nas organizações. A transição de uma tecnologia para outra deve ser claramente difundida e explicada com o intuito de se evitar qualquer tipo de resistência ou sabotagem à nova tecnologia implantada (ANTUNES, 2000).

2.2.2.4 O foco na renovação e desenvolvimento

O foco na renovação e desenvolvimento busca captar as oportunidades que irão definir o futuro da empresa. Seus respectivos índices, diferentemente do caráter definitivo do passado da organização, captado pelo foco financeiro, tentam projetar o futuro imediato, estabelecendo o que a empresa está realizando no presente, a fim de se preparar adequadamente para captar oportunidades futuras (MONTAGUE, 1999).

Embora não seja tarefa simples prever as mudanças que poderão ocorrer no futuro, a Skandia elaborou um conjunto de indicadores que busca retratar o valor real da renovação e desenvolvimento organizacional. Identificou, baseada na experiência, seis áreas por meio das quais as empresas podem se preparar para as mudanças iminentes e dessa forma promover sua própria renovação como resposta.

De forma sintética, segundo Edvinsson e Malone (1998), essas seis áreas compreendem:

- **Clientes:** mudanças esperadas na base de clientes, nível atual de suporte aos clientes, frequência e eficácia da comunicação entre a empresa e sua base de clientes, índice de utilização desse sistema pelos clientes.

- **Atração no mercado:** quando a empresa está investindo em inteligência de mercado, qual o investimento no mercado atual e no mercado futuro, programas para rastrear novas invenções e novos concorrentes, evolução das marcas registradas e imagem delas no mercado.
- **Produtos e serviços:** em desenvolvimento, possibilidade de virem a ser lançados no mercado, velocidade de implementação de novos produtos, contribuição histórica de cada produto para a receita e lucro da empresa, investimento feito no desenvolvimento de novos produtos, número, idade e duração das patentes obtidas.
- **Parceiros estratégicos:** investimento no desenvolvimento de parcerias estratégicas e no relacionamento com terceiros, custo e capacidade do sistema eletrônico de intercâmbio de dados entre a empresa e seus parceiros.
- **Infra-estrutura:** valor, idade e expectativa de vida dos instrumentos de apoio ao capital organizacional, aquisições de bens de capital planejado para os próximos anos.
- **Funcionários:** nível médio de instrução dos funcionários da empresa, número por níveis de curso, quantidade média de horas/mês em treinamento por funcionário, investimento anual e o planejado em programas de recrutamento e seleção de funcionário.

2.2.2.5 O foco humano

Uma organização sem a dimensão de um fator humano bem-sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica (MONTHLY, 1998).

Em virtude da importância desse foco, é que sua localização no navegador Skandia fica no centro, interagindo com os demais fatores, atuando como um agente ativo sobre os demais.

A Skandia reconhece que a avaliação do foco humano constitui-se na parte mais difícil do modelo de capital intelectual. Dessa forma, qualquer mensuração referente aos funcionários tem que considerar três aspectos: ser bem fundamentada, para não medir algo aparentemente importante, mas na realidade, sem qualquer significado; em seguida, deve ser bem estruturada, para não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas; e, por último, ser lógica, ou seja, relacionar a medição

à sua causa final, buscando, inclusive, refletir os valores em mudança na sociedade (MOURITSEN, 1997).

Os grupos de trabalho que hoje coexistem na moderna corporação resultam em níveis diferentes de lealdade e comprometimento organizacional, alterando, igualmente, as estratégias motivacionais até então empregadas. O modelo de avaliação elaborado pela Skandia leva em consideração essas novas relações de trabalho, tendo em vista o novo trabalhador.

2.2.3 Gestão da melhoria total (TIM - *Total Improvement Management*)

O contexto para o desenvolvimento dessa ferramenta pode ser analisado sob o ponto de vista econômico, isto é, a partir da “lei da escassez”. Diz a lei: existe a necessidade humana que é ilimitada e o desejo de bens econômicos úteis limitados dentro de uma sociedade. Existem duas variáveis que interagem em sentidos antagônicos: a questão da limitação dos recursos disponíveis em uma sociedade de um lado e as necessidades ilimitadas humanas de outro.

Em *Elements of modern economics*, Meyers (1937) recorre a uma ilustração hipotética, radicalmente oposta à lei universal da escassez, para evidenciar a diferença entre a magia de transformar todos os bens econômicos em bens livres e a realidade de se buscar a satisfação das necessidades e aspirações sociais pelo emprego oneroso de recursos limitados. Sucintamente, a hipótese consistiria em dotar cada agente econômico de uma “lâmpada de Aladim”. Bastaria friccioná-la para que as aspirações e necessidades fossem satisfeitas. A limitação dos recursos estaria superada.

Fazendo-se uma analogia sob o ponto de vista da organização, as necessidades para as organizações podem ser consideradas as intenções gerenciais quanto ao cumprimento de seus objetivos e metas, enquanto a limitação encontra-se no orçamento e nas tecnologias disponíveis.

Afirma Harrington (1997): o dilema da gerência é que há uma quantidade limitada de recursos para dedicar ao esforço de melhoria e pelo menos cinco diferentes ferramentas, todas competindo por estes recursos.

As cinco ferramentas mencionadas pelo autor (gestão do custo total, gestão da produtividade total, gestão da qualidade total, gestão de recursos total e gestão da tecnologia total) se referem àquelas que tiveram seu desenvolvimento e

aplicações na década de 80, na qual a tônica era a qualidade total, ou ainda, sobre os procedimentos considerados necessários para a implementação de um processo de melhoria.

Pode-se citar alguns dos principais autores considerados como “*experts*” e que tiveram seus nomes em evidência naquela década:

- Philip B. Crosby - desenvolveu uma ferramenta que tinha no seu foco a motivação dos indivíduos a partir do compromisso com a qualidade. Para tal desenvolveu 14 passos
- Dr. Edwards Deming - a partir de uma ferramenta desenvolvida na década de 20 por Walter Shewhart, criou um sistema com 14 itens, denominado de Conhecimento Profundo.
- Dr. Armand V. Feigenbaum - o sucesso da qualidade era o desdobramento que ele denominava de os 10 marcos de referência para o sucesso da qualidade.
- Dr. Joseph M. Juran afirmava que a qualidade era conseguida e impulsionada por muitas melhoras pequenas, na qual a função da qualidade está presente independentemente das atividades que sejam realizadas por determinada organização. Em decorrência disso, desenvolveu uma ferramenta denominada de “A espiral do progresso na qualidade”, na qual salienta a importância de nove atividades essenciais.
- Dr. Kaoru Ishikawa buscava a melhoria da qualidade a partir de um melhor desempenho por meio da concessão de poderes e *empowerment* aos funcionários. Também tinha em seu ponto de vista a necessidade de se gerenciar a organização como um todo. Para tal, desenvolveu seis categorias fundamentais.

Observa-se que essas ferramentas têm em linhas gerais o objetivo de apresentar aos gestores novas formas para a obtenção de vantagem competitiva, contudo cada uma delas está focada em apenas um elo da cadeia de valor que a compõe.

Complementa Harrington (1997), as organizações que obtiveram sucesso naquele período tiveram a capacidade de distribuir os recursos entre as ferramentas, alterando a ênfase nos momentos certos, isto é, buscaram utilizar de maneira mais “equilibrada” as cinco ferramentas, partindo do pressuposto que toda melhoria é uma

mudança, mas nem toda mudança é uma melhoria. Entretanto, aquelas que apenas sobreviveram simplesmente optaram por uma abordagem específica deslocando aleatoriamente seus focos, com a agravante de não comunicarem aos seus funcionários em que direção estava-se mudando e o que realmente desejava-se com a respectiva mudança.

Harrington (1997), analisando as causas que levaram aquelas organizações a obterem melhor desempenho (ILUSTRAÇÃO 15), desenvolveu a ferramenta denominada gestão da melhoria total (*Total Improvement Management – TIM*).

Como se pode observar na Ilustração 16, a pirâmide TIM possui cinco camadas, que por sua vez são constituídas por 15 blocos no total. Segundo o autor, a figura da pirâmide foi escolhida para representar a ferramenta TIM por se tratar de uma figura que significa força e longevidade, bem como para indicar as direções necessárias para um diferencial competitivo.

Afirma Albrecht (1998) que, na sua maioria, as organizações buscam oferecer produtos e serviços adicionados de valor para seus clientes, melhor qualidade e relação custo-benefício melhor do que a dos seus concorrentes. Também possuem uma responsabilidade com seus *stakeholders* de forma continuada.

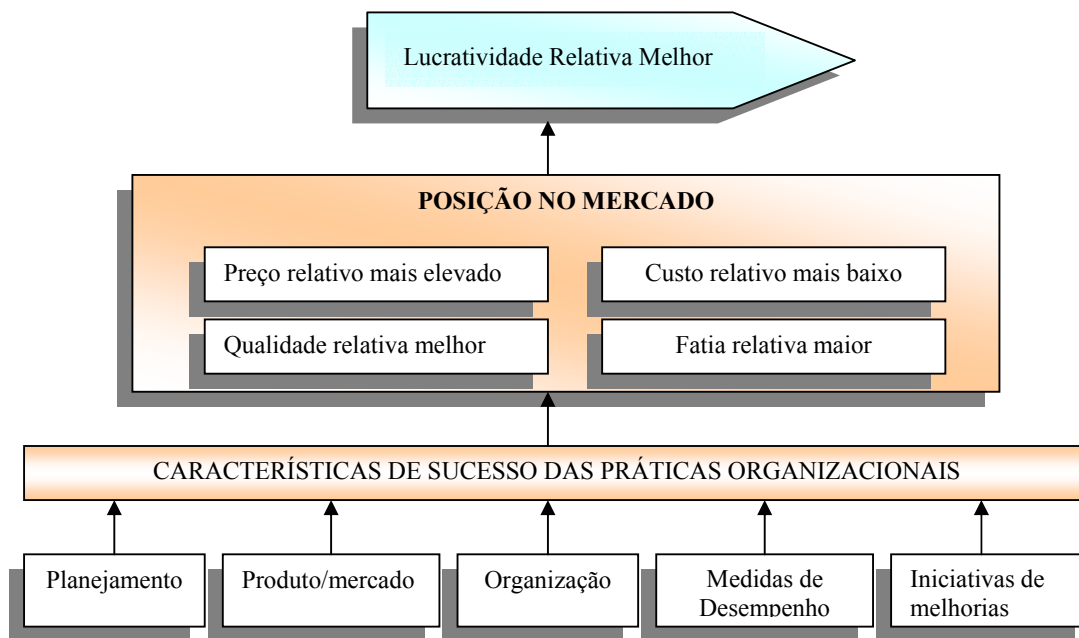


Ilustração 15 – Características organizações chaves sobre o desempenho (HARRINGTON, 1997).

2.2.3.1 A camada 1 – direção (base da pirâmide)

A camada 1 dessa ferramenta é constituída de cinco “blocos”, na qual seu objetivo é estabelecer a direção do processo de melhoria.

Nestes termos, o bloco 1 parte do princípio da necessidade de que a alta gerência se comprometa e, principalmente, que os resultados obtidos justifiquem o esforço de cada funcionário integrante do processo.

Para que exista o comprometimento acima colocado, há necessidade de se alinhar à organização e os seus funcionários (bloco 2), e isto é possível por meio do planejamento estratégico, que estabelece a direção do negócio, quais serão os produtos a se desenvolver, na qual a organização atuará, entre outros.



Ilustração 16 - Pirâmide da TIM (HARRINGTON, 1997).

Harrington (1997) diz que os funcionários precisam compreender o motivo pelo qual a organização existe, quais são suas regras e na qual a organização gostaria de estar em um horizonte determinado.

O terceiro bloco que compõe a camada 1 da pirâmide diz respeito ao ambiente da organização. Existe a necessidade de se modificar ou adequar o ambiente dentro da organização para que se alcancem os resultados esperados.

Afirma Bethelm (1996): realizar as mudanças necessárias nas organizações não se trata mais de nenhum “luxo” ou um meio de conseguir vantagem competitiva. Trata-se de uma necessidade, na qual o sucesso e a sobrevivência de uma organização serão em função de quão bem as decisões de mudanças podem ser implementadas.

Independentemente de que setor a organização faça parte, a busca de ações que resultem em servir melhor seus clientes é uma constante. Harrington (1997) coloca a seguinte ilustração “se custar x dólares para manter um cliente, custará 5x dólares para obter um novo cliente e 12x para reconquistar um cliente perdido”.

O quarto bloco parte exatamente deste ponto, o entendimento de quem são seus clientes é um fator vital para o negócio da organização como um todo. Logo, o planejamento das organizações deve buscar sempre a melhora dessa relação, inclusive daqueles clientes em potencial.

O último bloco da camada um diz respeito aos sistemas de gerenciamento da qualidade. Na visão do autor, trata-se de uma condição necessária para uma melhoria eficaz, porém não suficiente. Definem os processos considerados os mais importantes no sentido de criar valor ou possibilitam o fornecimento de produtos e serviços que preencham as necessidades dos seus clientes.

Segundo Harrington (1997), a falta de atenção em alguns blocos dessa camada tende a resultar em uma abordagem confusa e casual da melhoria. Pois, em vez de ajudar o funcionário a entender o processo como um todo, confunde e diminui o progresso feito por toda a organização no longo prazo.

2.2.3.2 A camada 2 – conceitos básicos

Esta camada é composta por quatro “blocos” que têm como objetivo buscar a integração dos conceitos básicos para a organização. O primeiro bloco tem como foco a definição da gestão participativa, ou seja, todos os processos de melhorias devem ser encarados pelos gerentes da mesma forma como o processo de liderança deve ser encarado pelos componentes da alta gerência.

Os gestores devem deixar claro para os seus liderados o seu comprometimento e sua capacidade de conduzir o processo de melhoria. Isso tenderá a um novo tipo de conduta por parte destes gestores, pois agora precisam delegar algumas funções e/ou abrir mão do poder sobre o funcionário, deixando para eles a capacidade de decisão em equipe.

Segundo Blair (1995), a gerência deve agir mais e falar menos. Ela necessita demonstrar sua liderança com a sua própria forma de gerenciar, isto é, por meio da mudança do seu estilo de gerenciamento único para um estilo mais flexível que atenda as necessidades de cada funcionário.

O “bloco” seguinte está relacionado com a construção de equipes. Para o autor, o envolvimento e criação de equipes que atuem de forma ativa nos processos de melhoria em uma organização são um ingrediente chave para o processo como um todo. Desta forma, este bloco tem o intuito de desenvolver os funcionários para participar de um ambiente de equipe.

De acordo com um relatório denominado *Best Practices Report*, da Ernst e Young (*apud* Harrington, 1997), as organizações que têm um desempenho mais baixo mostram que menos de 5% da força de trabalho participa de equipes, enquanto as organizações que têm um desempenho mais elevado mostram mais de 25%.

O terceiro bloco pertencente à camada dois diz respeito à excelência individual, isto é, cabe à gerência criar um ambiente que possibilite desenvolver um perfil de funcionário (*empowerment*) que busque sempre alcançar a excelência em todas as suas tarefas, bem como proporcionar as ferramentas para tais atividades.

Pode-se perceber que a intenção do autor é desenvolver um equilíbrio entre o conceito de trabalho em equipe e o desempenho individual. O trabalho em equipe é importante, mas saber valorizar as características individuais também é necessário para que se dê ao funcionário a capacidade e liberdade de ser cada vez mais criativo.

Bowditch; Buono (1992) afirmam que a organização pode e deve desenvolver um ambiente em que os funcionários assumam a responsabilidade por seu próprio trabalho e pelas soluções/idéias, com o intuito de aumentar sua capacidade de criação.

Segundo Harrington (1997), existem alguns elementos-chave que estabelecem a excelência individual:

- As idéias de melhoria são uma parte específica das expectativas de desempenho de todos.
- Sistemas de recompensa e reconhecimento encorajam a criatividade com a necessidade do indivíduo se destacar.
- Os funcionários recebem poderes, uma vez que suas responsabilidades e sua obrigação de prestar contas estão alinhadas.
- A gerência aceita o fato de que não conhece todos os problemas ou tem todas as respostas.
- As carreiras dos funcionários são importantes para a organização.
- Tanto as pequenas melhorias como as inovadoras são importantes.

O bloco 4 trata das relações com os fornecedores, não basta arrumar a casa, deve-se estender essa “arrumação” aos seus fornecedores, pois, segundo Harrington (1997), estas organizações estão inevitavelmente ligadas e o objetivo dessa parceria é melhorar o desempenho de seus resultados, aumentar os lucros e simultaneamente conseguir diminuir o custo do produto e/ou serviço para o cliente final.

2.2.3.3 A camada 3 – processos de entrega

Esta camada da pirâmide tem seu foco voltado para os níveis do processo de entrega, ou seja, concentra-se nos processos da organização e nos produtos/serviços que seus clientes recebem.

Composta por quatro “blocos”, o primeiro deles busca identificar os processos críticos da organização e a partir deste diagnóstico visa torná-los mais eficientes, eficazes e adaptáveis. Para isso, faz uso de muitas técnicas indicadas para esse fim, tais como: dinâmica de fluxos de processo, análise de valor agregado, *benchmarking* e a tecnologia da informação.

Destaca Harrington (1993), os esforços de melhoria e seus sistemas de apoio devem ser direcionados para o processo, ou seja, todas as funções devem trabalhar em conjunto para que se alcancem níveis de desempenho mais elevados em termos de eficiência, eficácia e adaptabilidade do processo como um todo.

O segundo bloco da pirâmide pertence à camada 3, direciona sua atenção para a excelência do processo do produto. Visa identificar e aperfeiçoar os processos de entrega do produto de forma que seus usuários – internos e externos – sejam atendidos de acordo com as suas necessidades e expectativas.

É de fundamental importância que todas as organizações identifiquem seus processos críticos e que ajam de forma direta e indireta sobre os clientes externos e internos com o objetivo de melhorá-los continuamente. Esta forma de agir não deve se limitar apenas às empresas que integram a indústria de manufatura, mas também devem ser considerados pelas empresas que atuam no setor de serviços (OHMAE, 1998).

A excelência de processo do serviço é o último bloco da cama 3 da pirâmide. Esse bloco tem seu foco nos processos pós-venda, nos processos de entrega de produtos; desta forma, tem como meta projetar, implementar e melhorar os processos para esse fim. Segundo Harrington (1997), as organizações têm três vezes mais probabilidade de perder um cliente em função de um mau serviço do que de produtos ruins.

2.2.3.4 A camada 4 – impacto organizacional

Com as camadas anteriores colocadas em prática nas organizações, a tendência é que em pouco tempo a organização como um todo sinta os efeitos das mudanças em suas estruturas bem como sobre suas medições. Para tal, foram criados dois blocos para constituir a camada 4.

O bloco denominado de processo de medição tem por objetivo enfatizar a necessidade e importância de um sistema de medição em todos os processos de melhoria. Este sistema de medição deverá ser composto por vários aspectos, além dos financeiros, tais como: produtividade e qualidade.

Harrington (1997, p. 112) faz o seguinte comentário:

“ o sistema de medição da organização é uma medida daquilo que a organização considera importante. Ele deve refletir os princípios básicos da organização e identificar como ela está se comportando em relação aos valores de todos os interessados. Muito poucos sistemas de medição consideram qualquer outra coisa além do investidor e da gerência. Como resultado, os demais interessados, os clientes, os funcionários, os fornecedores e a comunidade ou participante do sistema logo percebem que a organização os está usando. Desenvolver um sistema de medição equilibrado é um grande passo nessa direção”.

O ambiente em que se desenvolvem as etapas apresentadas até o presente momento por esta ferramenta conduz a organização a tornar-se mais voltada aos processos existentes, tornando suas necessidades mais uniformes e descentralizadas, exigindo da organização um aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional. É exatamente neste ponto que o “bloco” seguinte busca ajudar a organização: desenvolver uma estrutura que venha ao encontro das necessidades dessa organização.

Segundo Rappaport (1998), as organizações bem sucedidas serão aquelas que desenvolvem suas atividades de maneira uniforme com base em seus processos, clientes e equipes. Aquelas que permanecerem nos antigos modelos baseados na especialização do trabalho e nas hierarquias de comando tendem a se esvaírem.

2.2.3.5 A camada 5 – recompensas e reconhecimento

Esta é a última camada da pirâmide que tem por objetivo trabalhar o alinhamento com todas as demais camadas no sentido de reconhecer todo o esforço e trabalho desenvolvido pelos funcionários. Este procedimento é necessário por dois motivos: por incentivar todos os envolvidos no processo a um maior comprometimento e por ser um instrumento que possibilita a organização “agradecer” individualmente a cada funcionário.

2.2.4 Considerações sobre as ferramentas de gestão apresentadas

As ferramentas apresentadas visam atender uma dentre várias necessidades encontradas pelas organizações, buscam novas formas de gestão que possibilitem o monitoramento e gerenciamento de sua estratégia não só sob o aspecto financeiro, mas ofereçam alternativas a partir de outras dimensões (clientes, processos, etc.), ajudando no entendimento das forças (externas e internas) que interagem sobre a organização como um todo.

Primeiramente, deve-se tecer algumas considerações em relação às organizações quanto ao uso mais adequado das ferramentas apresentadas.

As organizações devem necessariamente buscar novas formas de gestão que estejam de acordo com as filosofias dessas ferramentas e da nova realidade mercantil em detrimento de uma sub-utilização.

Para tal, as organizações devem elaborar um programa de adaptação para saírem de uma situação na qual a organização simplesmente compreende indivíduos detentores de conhecimento para organizações focalizadas em conhecimento, que cuida da criação e do compartilhamento de conhecimento por meio de funções internas de negócios e que gerencia o fluxo de *know-how* de e para empresas externas.

Em última análise, essas empresas, além de possuírem estratégias voltadas para o gerenciamento estratégico, também devem realizar ações em termos gerenciais em nível operacional. Devem buscar, por meio de seus gerentes, formas de canalizar todo o conhecimento bruto produzido por indivíduos em conhecimento passível de ser investido diretamente, da mesma forma como é realizado com os ativos tangíveis da empresa.

A utilização de correios eletrônicos internos para divulgação de alguma informação importante para as áreas correlacionadas, criação de encontros regulares para o compartilhamento de idéias geradas no “chão de fábrica”, que possibilitam melhorias no processo como um todo, são alguns exemplos que podem ser utilizados.

Assim, com a possibilidade de uma abordagem obtida por meio de gerentes em nível operacional, pode-se mais prontamente investir tal capital em oportunidades direcionadas para atingir necessidades de conhecimento estratégico.

Outro ponto decorrente dessa necessidade de adaptação diz respeito ao incentivo da criação de uma cultura de conhecimento e seu investimento. Dizer apenas aos funcionários que devem compartilhar, reutilizar trabalhos desenvolvidos por outros companheiros, criar ou propor idéias que agreguem valor na organização não basta, principalmente quando se tenta fazê-lo dentro dos moldes antigos (estrutura organizacional). Muitas vezes tende a ser incompatível com a “nova” organização em termos de gestão do conhecimento e com as novas exigências do mercado.

A preocupação deve passar pela questão de que há necessidade, por parte dos planejamentos estratégicos, que os funcionários vejam neles um valor, e, portanto, um incentivo para participar.

Com relação às ferramentas analisadas, sem a pretensão de se esgotar o assunto, pode-se realizar alguns comentários com o objetivo de identificar aspectos que convirjam para a mesma concepção, e aspectos que possuam origem e motivos totalmente distintos.

As ferramentas trazem nas suas estruturas outras dimensões para complementar e dar suporte a dimensão financeira, no caso do *Balanced Scorecard* se estabelecem outras três fontes de possíveis de indicadores denominados de perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos Internos e perspectiva do aprendizado e crescimento. No caso do navegador *Skandia*, denominou-se de foco no cliente, foco no processo e foco na renovação e desenvolvimento. A ferramenta desenvolvida por Harrington (1997) foi desenvolvida em camadas. A camada da direção, a camada dos conceitos básicos, a camada dos processos de entrega, a camada do impacto organizacional e a camada da recompensa e reconhecimento.

A estrutura das ferramentas propicia a classificação de indicadores não-financeiros como aspectos “intangíveis” existentes na organização e em suas relações com o mercado. Também levam em consideração que as relações não-financeiras e seus indicadores devem ir dos níveis estratégicos das organizações até os níveis operacionais, ou seja, com as perspectivas, focos, camadas; dependendo da ferramenta que se utiliza, pode-se buscar indicadores que identifiquem aspectos intangíveis com grande relação ao mercado. Pode-se citar o número de clientes perdidos, tamanho médio do cliente, duração média de relacionamento com o cliente, índice de satisfação do cliente, índice de satisfação dos funcionários, números de horas de treinamento, número de oportunidades de negócios captadas entre os clientes, rotatividade de funcionários etc.

Quanto à utilização das ferramentas, existe uma convergência, elas podem ser utilizadas para promoverem o aprimoramento da aprendizagem, conhecimento e diálogo nas organizações. Pode-se verificar que cada uma ferramenta aborda os pontos-chave de cada organização. A perspectiva/foco/camada do cliente tem sua atenção na qual a empresa busca sua receita. A perspectiva/foco/camada busca identificar o processo de melhoria ou se está havendo melhoria nos processos

internos da organização e na perspectiva/foco/camada do aprendizado busca-se mensurar o que há de mais importante na organização: as pessoas.

Enquanto a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* foi concebida com o intuito de ser uma ferramenta interna de mensuração da performance da organização, a *Skandia* buscou focalizar a questão da mensuração, gerenciamento e desenvolvimento do capital intelectual existentes nas organizações. A terceira buscou desenvolver uma ferramenta a partir de um conjunto de outras técnicas oriundas da Qualidade Total que convergem para o aprimoramento de suas atividades de acordo com as exigências do mercado.

Nas ferramentas navegador *Skandia* e a TIM há grande ênfase nas pessoas existentes em uma organização que são as únicas geradoras de vantagens competitivas. Essas vantagens são geradas pelas ações das pessoas de sucesso. Ações humanas são convertidas em conhecimento tangível e intangível (“estrutura”). Essas estruturas são direcionadas para fora (estrutura externa) ou para dentro da organização (estrutura interna). Essas estruturas são valores que criam vantagem, pois elas tendem a afetar de forma positiva a rentabilidade da organização. Como o BSC foi criado inicialmente como uma ferramenta de gerenciamento, ele tem seu ponto inicial a partir do planejamento estratégico. Baseado no planejamento estratégico realiza-se o desdobramento das ações e objetivos para os níveis estratégicos e operacionais, bem como de curto e longo prazo, sempre de maneira integrada.

A ferramenta proposta pela *Skandia* apresenta três abordagens sobre o valores intangíveis dentro da organização e a partir dessas abordagens buscam-se indicadores de inovação, desenvolvimento, eficiência e de estabilidade desses valores. A idéia é entendê-las e, após essa etapa, buscar indicadores que correlacionem, por exemplo, a taxa de renovação, o quanto eles estão sendo utilizados eficientemente, o risco de perdê-los etc. Já o *Balanced Scorecard* possui em sua proposta outras três abordagens e dessas abordagens são extraídos os indicadores que são adicionados com os outros indicadores tradicionais (financeiros). Já a ferramenta TIM é composta de cinco camadas, sendo que estas são constituídas por “blocos”, e que nada mais são do que temas relevantes que contribuem para o bom desempenho daquela camada que, por sua vez alinhada às outras camadas, influenciam o desempenho global da organização.

Até o presente momento deste capítulo, foram apresentadas algumas ferramentas de gestão que, de uma maneira geral, buscam demonstrar a importância de se gerenciar aspectos que transcendem as medidas financeiras unicamente.

Serão apresentados a seguir os aspectos que expressam a essência do ambiente em que estão inseridas as IES e mais especificamente as UFC'S's sob a perspectiva dos processos de decisão e gestão.

2.3 O ensino superior no Brasil

A universidade teve início na Idade Média, em decorrência da evolução e organização das Escolas Catedrálcias que, por sua vez, estavam vinculadas à Igreja Católica. Muitas delas surgiram de forma natural, da autoridade e atração de um mestre, como as de Paris, Salerno e Oxford; outras por autorização do Papa, como as de Roma, Pisa, Montpellier, entre outras (PESSOA, 2000).

No Brasil, as universidades tiveram como primeira tentativa de estruturação com a chegada da Família Real, em 1808. Então, com o nome de “escolas superiores”, foram criadas com o objetivo de atender a demanda da corte portuguesa. Segundo Silva (1991), além do caráter acima indicado, a criação foi direcionada principalmente nas formações especializadas e na preparação de recursos humanos para administração pública. Apenas em 1920, por meio da junção das Escolas Politécnicas e de Medicina do Rio de Janeiro, com uma das Faculdades de Direito da também capital Federal, foi instituída a primeira universidade oficial do Brasil (TEIXEIRA, 1989; DURHAN, 1986).

Apenas em 1931, com o Decreto Nº 19.851, de 11/04/1931, denominado Reforma Francisco Campos, se dá o primeiro passo para criar um modelo de ensino superior para o país e desenvolver um modelo único de organização universitária. Com o objetivo de consolidar as novas diretrizes para as universidades, foi criada a Universidade de São Paulo (CANUTO, 1987).

Com a queda do Estado Novo, em 1945, possibilitou-se uma mudança na relação entre a instituição educacional e a sociedade. Até então a idéia era priorizar o acesso às universidades para as elites existentes; a partir daí, defendia-se a ampliação das oportunidades de acesso para as camadas menos favorecidas da sociedade, como também mudanças no modelo de ensino. Passariam de

organizações fomentadoras de mão-de-obra técnico-profissional para organizações que também dessem maior enfoque à criação científica. (HAWERROTH, 1999; CANUTO, 1987).

Com a reforma do ensino superior em 1968, as universidades brasileiras obtêm o início de uma mudança estrutural organizacional, operacional, acadêmica. Passaram inicialmente do padrão europeu para o modelo americano, introduzindo as seguintes mudanças (PESSOA, 2000, p. 26):

“a) aboliu a cátedra e instituiu os departamentos como unidades mínimas de ensino e pesquisa; b) implantou o sistema de institutos básicos; c) estabeleceu a organização do currículo em duas etapas: o básico e o de formação profissionalizante; d) decretou a flexibilidade curricular com o sistema de créditos e a semestralidade; e) estabeleceu o duplo sistema de organização: um, vertical, passando por departamentos, unidades e reitoria; outro horizontal, com a criação de colegiados de curso, que deveriam reunir os docentes dos diferentes departamentos e unidades responsáveis por um currículo (P.120)”.

Segundo Hawerth (1999), uma das maiores barreiras enfrentadas por essa reforma foi subavaliar a expansão do ensino superior brasileiro nos anos subseqüentes. Tal crescimento caracterizou-se como um fenômeno de âmbito mundial, sendo quase impossível contê-los nos despretensiosos limites das universidades tradicionais.

Com esse crescimento, a rede privada de ensino superior absorveu grande parte da demanda que buscava de certa forma ascender socialmente por meio do ensino. Nota-se que essa expansão foi desprovida de um planejamento acurado, e, segundo critérios econômicos, essa demanda crescente ingressou no campo da comercialização do ensino superior. Esse fato ocorreu em regiões de maior progresso sócio-econômico que davam maiores garantias ao investimento (VAHL, 1980).

2.3.1 O ensino superior de Santa Catarina

Em Santa Catarina, mais precisamente na capital deste Estado, em 1917, foi criada a primeira instituição de ensino superior, denominada de Instituto Politécnico, oferecendo os cursos de Odontologia, Farmácia, Engenharia e de Comércio. Nos anos seguintes (período de 1940 a 1960), surgiram as Faculdades de Ciências Econômicas, Filosofia, Medicina e Serviço Social. Essas, por sua vez, possibilitaram

a criação das condições necessárias para a instalação da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em 18 de dezembro de 1960 (HAWERROTH, 1999).

Destaca-se na década de 60, no que se refere ao ensino superior, o desenvolvimento de um modelo com características ímpares no País que era o sistema fundacional municipal.

Segundo Bordignon (1978), em virtude da dificuldade de acesso ao ensino superior pelos demais municípios do interior do Estado, e pela crença de que o ensino superior seria a forma mais acertada para o desenvolvimento econômico, setores da sociedade catarinense, principalmente aqueles envolvidos nos ramos da atividade econômica, passaram a defender a causa de instalações nas mais diversas regiões do Estado.

Devido a uma divisão demográfica bem distribuída em pequenas e médias cidades por todo o território catarinense, com muitas cidades interioranas com condições econômicas superiores as da capital, e por não existirem outras soluções de modelos organizacionais mais adequados, é que surgiu a pressão em torno do poder político municipal pela criação da instituição de ensino pela municipalidade, como forma de atender o pleito que se fazia na comunidade local e regional (RICKEN, 1981).

Observa Menegatti (1993) que esse movimento para a interiorização do ensino superior no Estado atingiu as principais cidades das microrregiões que o compõem. Verificou-se também que essa expansão ocorreu sem o mínimo planejamento, havendo carência de cursos técnicos e superposição de cursos que inúmeras vezes não atendiam o mercado na qual estavam inseridas.

No leste do Estado, mais precisamente localidades próximas à capital, algumas áreas do conhecimento tiveram maior ênfase, dentre outras, as tecnológicas e as da saúde. Já no planalto norte, no meio oeste e no extremo oeste, observou-se uma defasagem de oportunidades para estes campos predominando os cursos das Ciências Sociais e Aplicadas, especificamente licenciaturas como: Letras, Estudos Sociais e Pedagogia (REIS, 1990).

Na obra de Hawerth (1999), denominada “A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense”, busca-se, por meio da releitura de vários outros autores que abordam esse mesmo tema e por meio de uma pesquisa de campo, apresentar os principais aspectos tais como: fatores

políticos-legais, sócio-culturais, geográficos e econômicos que influenciaram e/ou influenciam de forma preponderante a expansão do ensino superior catarinense. De forma resumida, as conclusões encontradas por Hawerroth na sua pesquisa podem ser descritas da seguinte forma:

- atendimento das necessidades sociais da região;
- interesse sócio-cultural de manutenção do indivíduo na região;
- renda média;
- demanda reprimida;
- densidade demográfica;
- tendências ou peculiaridades históricas, econômicas, sociais e culturais da região
- necessidade de ocupação dos mercados consumidores de educação superior na área de abrangência das instituições;
- sobrevivência econômico-financeira da instituição;
- investimento ou custo operacional do curso pretendido;
- necessidades do mercado de trabalho;
- surgimento de novas tecnologias.

O autor conclui também que a capacitação docente, exigida pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, e as necessidades contínuas por capacitação profissional estão fazendo com que as universidades criem e estruturem cursos de pós-graduação. Outro aspecto importante destacado pelo autor se reporta ao caráter comunitário e às responsabilidades sociais que incentivaram toda a expansão das UFC's em Santa Catarina.

2.3.2 Estrutura interna das universidades fundacionais catarinenses

Em 1974, com o propósito de melhor estruturar o ensino superior de Santa Catarina, foi criada a Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACADE, movida pela necessidade de integração, fortalecimento e promoção do sistema de ensino superior catarinense, objetivando soluções direcionadas para o distrito geo-educacional quanto à determinação de estratégias que proporcionassem credibilidade no contexto sócio-econômico do Estado, e proporcionando um programa adequado de capacitação docente (HAWERROTH, 1999).

Nesse sentido, a Assembléia Constituinte, verificando a importância do sistema ACAFE para o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, consignou no artigo 170 da Constituição do Estado a fixação de recursos no orçamento do Estado para garantir aos estudantes menos favorecidos acesso às instituições vinculadas à ACAFE, como também fortalecer o ensino e a pesquisa.

Menegatti (1993) também destaca que nesse período houve a subdivisão do Distrito Geo-Educacional⁷ 34 em oito subdistritos com o objetivo de ordenamento e regionalização do processo de expansão do sistema fundacional. Esses subdistritos tinham a intenção de ser referência básica, com o objetivo de propor sua aplicação nas atividades de planejamento e aglutinação das instituições de ensino superior – UFC’S isoladas.

Atualmente o sistema ACAFE possui um conjunto de 14 instituições (ILUSTRAÇÃO 17), dentre as quais 11 possuem o “*status*” de universidade (UDESC, FURB, UNIVALI, UNISUL, UnC, UNOESC, UNESC, UNOCHAPECÓ, UNIVILLE, UNIDAVI UNIPLAC) e que neste conjunto de 11 universidades deve se destacar que a UDESC se diferencia das demais por ser uma universidade pública estadual.

Para o objeto de estudo desta pesquisa, estará se contemplando especificamente as 10 universidades fundacionais catarinenses que, de acordo com Vianna (1998), a Lei 9.394/96 e o decreto 2.306/97 classificam estas instituições como sendo:

- **Universidades:** por oferecer ensino pesquisa e extensão; ter autonomia didática, administrativa e financeira e abrir e fechar cursos e vagas sem autorização, exceto para cursos da área da saúde (Decreto Federal nº 2.306 de 19/08/97).
- **Públicas:** mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado – inciso II do artigo da lei 9.394/96.
- **Filantrópicas:** instituídas de acordo com as leis federais nº 1.493/94, 3.577/59, 7.644/84, 8.742/93 e Resolução CNAS nº 66/96.

⁷ Conforme Resolução do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina nº 36/81, que determina a divisão do Distrito Geoeducacional 34, compreendendo por Santa Catarina e definido pela Portaria Ministerial nº 514/74 do Ministério da Educação e Cultura, em subdistritos geoeducacionais integrados por municípios que guardam entre si unidade de interesses e identidade cultural, política, geográfica, socioeconômica e educacional, buscando, dessa forma, a racionalização e soma de esforços para a expansão e aprimoramento do ensino superior evitando a duplicação de meios para fins idênticos.

A legislação específica, que regulamentou a existência dessas instituições de ensino superior, definiu também as suas estruturas internas em termos de Órgãos Colegiados, Corpo Diretivo, Estrutura Técnico Administrativa (ILUSTRAÇÃO 18).

Para o caso das universidades fundacionais catarinenses, são mantidas por Fundações, que por sua vez, são pessoas jurídicas patrimoniais de direito privado, sem fins lucrativos, organizadas com o objetivo de colaborar na elaboração e execução dos projetos universitários de pesquisa e extensão e também para a prestação dos diversos cursos da educação superior (SANTOS, 2001).

Nome Instituição	Sigla
Fundação Educacional de Brusque	FEBE
Universidade Comunitária da Região de Chapecó	UNOCHAPECÓ
Universidade Regional de Blumenau	FURB
Universidade do Estado de Santa Catarina	UDESC
Universidade do Contestado	UNC
Universidade do Extremo Sul Catarinense	UNESC
Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí	UNIDAVI
Universidade do Planalto Catarinense	UNIPLAC
Universidade do Sul de Santa Catarina	UNISUL
Universidade do Vale do Itajaí	UNIVALI
Universidade da Região de Joinville	UNIVILLE
Universidade do Oeste de Santa Catarina	UNOESC
Centro Universitário de Jaraguá do Sul	UNERJ
Fundação Educacional Barriga Verde	FEBAVE

Ilustração 17 - Instituições que compõem o sistema ACADE. **Fonte:** ACADE

Complementa Resende (1996, p.34) que para a existência de uma fundação é necessário considerar os seguintes aspectos:

- um patrimônio composto de bens livres no momento da constituição;
- o ato constitutivo, ou a dotação, que deverá constar de escritura pública ou testamento;
- a declaração a que se destina a fundação;
- estatutos que atenderão às bases deixadas pelo instituidor;
- uma administração;
- o registro, com prévia aprovação dos atos de constituição pelo Ministério Público, sem os quais a fundação não adquire personalidade.

Com respeito ainda às fundações, Santos (2001) destaca que elas são denominadas como entidades sem fins lucrativos. Isto se deve, pois seu resultado, superávit ou déficit deverá ser revertido para o seu patrimônio, por este pertencer à sociedade em seu todo.

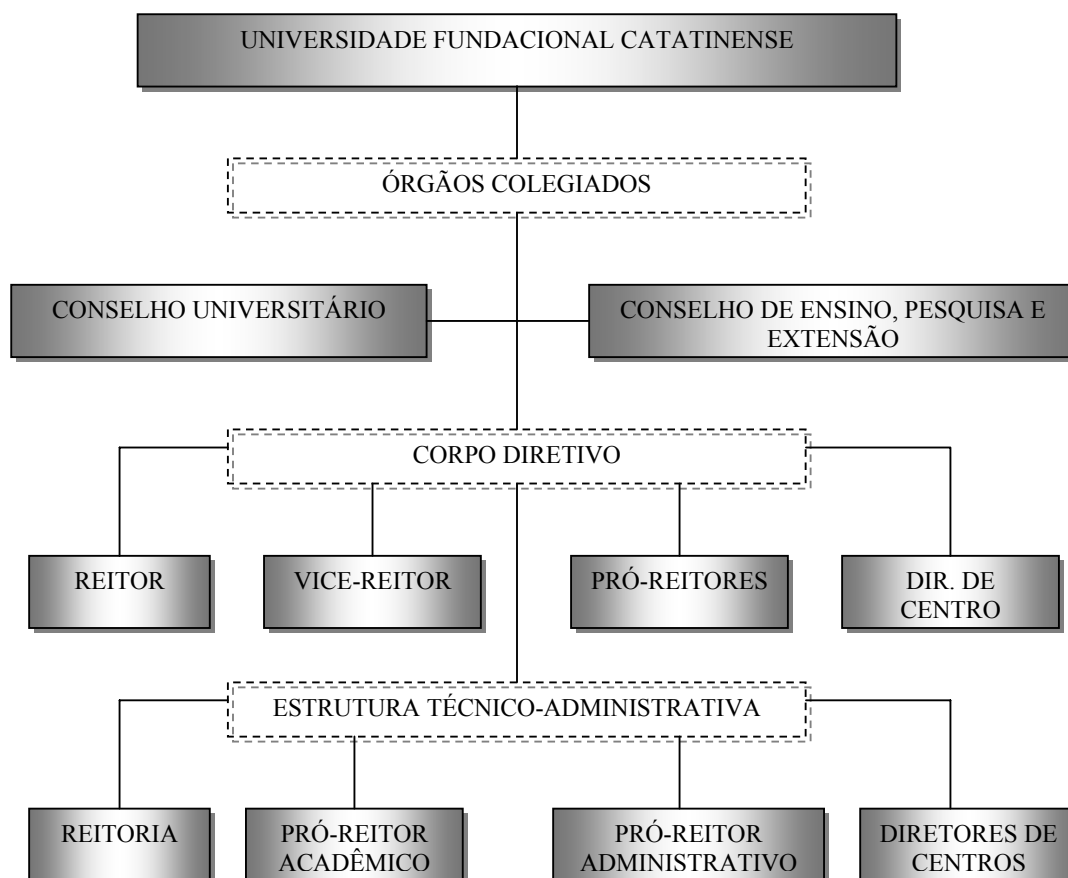


Ilustração 18 - Estrutura interna genérica das universidades fundacionais catarinenses adaptado Viana (1998)

2.3.3 O ambiente das universidades fundacionais catarinenses

As organizações de uma maneira geral operam em um determinado ambiente do qual dependem sua sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento. É neste ambiente que as organizações buscam e obtêm recursos e informações essenciais para seu funcionamento. À medida que ocorrem mudanças no ambiente, essas necessariamente influenciarão suas operações e resultados. Portanto, a análise ambiental é fundamental em qualquer organização que utilize um mínimo de planejamento (MENEGATTI, 1993).

Percebe-se que as organizações encontram-se em processos interativos contínuos com seu meio ambiente, obtendo recursos, transformando-os em bens e serviços e os devolvendo ao mercado com objetivo de atender suas metas.

A análise do ambiente em que operam deve se fazer presente de forma mais específica às oportunidades e ameaças para que, com base nesta análise, desenvolvam seus planos, dentro de uma estratégia institucional que vise à sua consecução em uma estrutura organizacional comprometida com tal estratégia e, por último, sistemas de análise, planejamento e controle que garantam apoio à implementação eficaz da estratégia anteriormente definida (KOTLER; FOX, 1994).

Diante desse conjunto de variáveis e a despeito da organização não exercer um controle sobre o ambiente externo, o gestor deve ter uma maneira de pensar a respeito do ambiente geral, ou seja, ele precisa identificar, avaliar e interpretar as forças que influenciam a organização.

As UFC's não estão excluídas ou isentas das ações acima apresentadas; muito pelo contrário, são organizações comprometidas com a mudança e o crescimento e desenvolvimento da sociedade. O desenvolvimento é um processo que envolve a introdução de mudança e/ou a de inovações na sociedade. Acrescenta Bordignon (1978) que as IES possuem nos seus perfis, em termos gerais, os seguintes aspectos:

- promover o progresso das ciências utilizando a pesquisa como ferramenta para ampliação do estoque dos conhecimentos tecnológicos e científicos disponíveis para a comunidade;
- desenvolver os talentos por meio da educação geral;

- formar profissionais por meio da educação especializada visando à formação de recursos humanos para suprir as demandas técnicas, culturais e científicas da sociedade;
- promover a cultura comum caracterizada pela cultura expressa da sociedade na qual está inserida;
- promover a comunidade na qual está inserida e é parte integrante, pela educação continuada e pela prestação de serviços, agindo assim como agente propulsor do desenvolvimento regional;
- exercer a crítica social pela formação de cidadãos racionais e críticos frente aos problemas;
- diminuir as desigualdades sociais por meio da democratização das oportunidades de acesso às benesses oferecidas pelo desenvolvimento.

O tema pode ainda tornar-se mais complexo em relação às UFC's quando se acrescenta nas suas características o aspecto de "organizações sem fins lucrativos". Nesse caso, segundo Kaplan; Norton (1999), o fator primordial dessas organizações é servir às pessoas oferecendo um valor para seus clientes, o qual não está atrelado diretamente ao ganho financeiro, mas sim a outro objetivo maior resultante da natureza da organização.

Buscar o compromisso de colocar-se a serviço da vontade política, entendida aqui pelas aspirações e objetivos de uma coletividade, propondo o futuro ou propor sobre ele, como também manter-se sintonizadas sobre as variáveis externas que as influenciarão na atuação e, sempre que possível, procurar interferir no comportamento destas, de modo a torná-las menos desfavoráveis ou mais favoráveis na consecução dos objetivos, são aspectos essenciais e desafiadores para as UFC's. Nesse contexto, as expectativas se tornam crescentes, providas de maior responsabilidade referente aos seus resultados produzidos.

2.3.4 Aspectos técnicos e administrativos das UFC'S

São inúmeros os fatores que lançam o desafio para os gestores no sentido de buscar o melhor gerenciamento em relação às dificuldades inerentes às UFC's que, operando em um mercado competitivo, deverão, como as demais instituições, fornecer o produto certo, ao preço certo, utilizando de maneira eficiente os recursos

humanos e materiais, no sentido de proporcionar benefícios à sociedade, empresas e governo.

Contudo, a imagem de organizações como entidades racionais dedicadas à busca de metas claras e mensuráveis não pode ser a descrição mais precisa de algumas organizações, principalmente se tratando de UFC.

Sobre esta questão, Lobo e Silva Filho (2001) destacam que um dos maiores obstáculos encontrado nas UFC'S está diretamente relacionado a uma estrutura supostamente plural, em que os colegiados, "garantias de democracia", tomam decisões sem explicar e se responsabilizar pelos resultados desta ou daquela decisão, impedindo muitas vezes iniciativas ou ações que construam um modelo próprio de gestão.

Sobre essa mesma questão, O'neil (1999) acrescenta que esta quantidade de autonomia e a desvinculação pessoal das responsabilidades sobre as decisões tomadas e os limites formais impostos para os administradores, que na maioria das vezes são dirigidas por profissionais originários das áreas acadêmicas e que nada têm a ver com gestão ou administração, com mandatos, em geral longos, ganharam uma designação sem igual, a de "anarquias organizadas".

Estas características administrativas podem ter sua origem pela característica essencial dessas organizações (acadêmica), isto é, os controles mais rígidos passam a ser mais suscetíveis a outros aspectos como as normas de profissão, conselhos de classe profissional e o livre arbítrio dos profissionais envolvidos, principalmente nas áreas de pesquisa (BLAU, 1973).

Deve-se destacar que a implantação de mudanças necessárias à gestão e a qualidade das UFC'S são necessárias; contudo, a exigência de estruturas de corpo docente e técnico pode se apresentar de forma perigosa, uma vez que estas mudanças podem trazer o engessamento para o aperfeiçoamento do sistema universitário como um todo. Com essa preocupação em mente, ressalta Durhan (2001, p.12) a respeito de algumas questões que permeiam estas instituições:

Por que exigir colegiados soberanos e eleições gerais para todas as funções, se isto não tem dado certo? Por que exigir em cursos profissionais grandes contingentes de professores com titulação acadêmica de pós-graduação *stricto sensu* quando um dos sérios problemas das UFC'S é justamente a visão excessivamente acadêmica do corpo docente, criando obstáculos para a incorporação de profissionais competentes externos à UFC'S em suas disciplinas? Nas áreas profissionais é útil ter um grande número de professores em tempo integral ainda que sua produção científica seja escassa? Com as novas tecnologias educacionais, será que o número

de estudantes por classe é o critério mais importante para assegurar a qualidade de ensino?

Conclui a mesma autora que é indispensável que seja instalado um programa permanente de avaliação, a partir do qual possa ser feito um diagnóstico institucional e sejam acompanhadas criticamente as modificações implantadas no processo.

Outros estudos anteriores como Baldrige (1983), Cohen; March (1983), Weick (1983), Millet (1978) já demonstravam alguns elementos especiais decorrente da natureza da organização universitária apontando os seguintes aspectos: objetivos ambíguos, voltada para servir clientes, centrada no trabalho de profissionais, baseada em tecnologia problemática, opera produto de difícil mensuração, convive com processo decisório e formas de gestão que mesclam aspectos burocráticos, políticos, colegiados, anárquicos, e, somadas à vulnerabilidade do ambiente, identificam a universidade como uma organização complexa atípica e paradoxal. (Apud MEYER, 1998).

Os aspetos mais relevantes destas instituições particulares podem ser: total dependência das mensalidades, controle estatal, qualificação deficiente do corpo docente, evasão escolar, pesquisa incipiente, alta concentração de cursos noturnos de baixa qualidade, salas de aula superlotadas, proliferação de cursos de baixo custo operacional e de qualidade duvidosa, inexistência de avaliação de resultados e instalações físicas precárias (MEYER, 1998).

Apenas a enumeração desses direcionadores não soluciona a questão da gestão das UFC'S, mas faz com que o tema seja investigado com maior profundidade. Essa investigação aponta para uma questão estratégica, que está diretamente relacionada com a missão das UFC'S. Destaca Guerreiro (1989) que existe um objeto fundamental do sistema da empresa e de qualquer outra organização, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume o caráter permanente: sua missão. Sendo essa a razão de ser da organização, seu objetivo maior, de caráter permanente.

Contudo, Baldrige; Deal (1993) destacam que as IES possuem objetivos muito amplos e ambíguos, e necessitam desenvolver processos de gestão e tomada de decisão que contemplem a necessidade de responder a um alto grau de incerteza e a conflitos. Qual o objetivo das UFC'S? As respostas são inúmeras, mas normalmente passam por: ensino, pesquisa, serviços à comunidade, administração

de instalações científicas, desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais entre outros.

Finger (1997) complementa que a ambigüidade de objetivos é, portanto, uma das características primordiais das organizações acadêmicas. Elas raramente têm uma única missão; pelo contrário, seguidamente tentam ser uma resposta a tudo e para todos.

Deve-se ressaltar que estas questões apontadas pelos autores não invalidam a utilização de planejamento, de um PE e muito menos de uma gestão estratégica. Essas ambigüidades e a falta de clareza nas suas missões apenas reforçam ainda mais a necessidade de utilizá-las fazendo com que a busca de procedimentos de gestão e tomada de decisão sejam mais prementes.

A questão de selecionar-se ou se ter uma idéia do que se quer como sendo um fator importante e decisivo para as organizações muitas vezes é desconhecida e desconfortável para a maioria delas. Porter (1996) expressa enfaticamente sua posição: "a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importante quanto as escolhas sobre o que fazer". Outros autores como Mintzberg et al (2000), Ansoff (1993), Ackoff (1974) e Slack (1993) também convergem para essa idéia. As decisões sobre os alvos a serem visados pela empresa em termos de **grupos de clientes**, variedades e necessidades são fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia. Complementa Porter (1996) que as atividades são as unidades básicas da vantagem competitiva. Dentro desse raciocínio, a capacidade de assegurar o desenvolvimento de uma estratégia "bem-sucedida" e sustentável está no alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para as partes interessadas.

Certamente que os aspectos apontados pelos autores refletem de alguma forma na gestão dessas organizações caracterizando-as como instituições "complexas" e peculiares evidenciando que a sua gestão não é tarefa simples ou comum, exigindo pessoas que possuam um olhar mais crítico sobre estas instituições. Desta forma, as atividades internas da organização e a proposição de valor para as partes interessadas devem passar pelo atendimento aos aspectos físicos, financeiros e estruturais do ensino e da instituição, bem como o planejamento do projeto didático que atende as condições em que se realiza o aprendizado e a sua qualidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior teve por finalidade embasar o presente estudo e orientar a metodologia utilizada, a fim de verificar o problema de pesquisa investigado em relação às UFC'S.

Neste trabalho, a pesquisa é entendida como a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas metodológicas já consolidadas pela ciência. Sobretudo vale ressaltar que todo o processo de pesquisa possui uma parcela de como o pesquisador percebe o ambiente no qual realizará seus estudos.

Considerando-se a existência de relação direta entre o homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e outros tipos de instituições organizacionais, como também a impossibilidade de traduzir os aspectos observados (motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes) em números, utilizou-se a abordagem do problema por meio da técnica qualitativa do tipo interpretativa.

Ressalta Alves (1991) que neste tipo de pesquisa normalmente o processo de pesquisa se dá de forma não linear. Complementa Moraes (2001) que, ao longo da pesquisa, os dados que estão sendo obtidos criam a possibilidade de identificar novos temas e relações, formando interpretações, esclarecendo dúvidas e solucionando problemas, por meio dos novos dados e informações que surgem até o fim da análise.

Esta escolha se deve ao fato de que o estudo sobre a gestão estratégica das UFC'S envolve categorias que denotam uma carga histórico-cultural, política e ideológica. Desta forma, a abordagem qualitativa permite que a análise do fenômeno seja entendida no contexto em que ele ocorre e do qual faz parte.

A análise integrada fornece ao pesquisador a capacidade de entender o fenômeno a ser estudado a partir das pessoas nele envolvidas, considerando os pontos de vistas mais importantes (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa busca entender o que as pessoas constroem para os fenômenos sociais, ou ainda, como estabelecem um senso e vivem as experiências em seu mundo. Para tal, a pesquisa qualitativa é um enfoque antes que um conjunto particular de técnicas, e sua adequação deriva da natureza do fenômeno social a ser explorado (POPPER, 1993).

Merriam (1998) destaca as principais características da pesquisa qualitativa a partir de cinco aspectos: 1) deve-se entender que o objetivo central é o entendimento do fenômeno sob o ponto de vista dos participantes; 2) o pesquisador é um instrumento primário da coleta e da análise dos dados; 3) envolve um estudo de campo (o pesquisador vai até as pessoas da instituição); 4) relaciona-se ao emprego da pesquisa indutiva; aborda o processo, o significado e o entendimento sendo seu produto uma descrição detalhada.

3.1 Estrutura genérica da pesquisa

Por meio da classificação, da comparação da aplicação dos métodos, da análise e síntese, o pesquisador extrai do contexto social ou do universo princípios e leis que estruturam um conhecimento rigorosamente válido e universal (MINAYO, 1993; DEMO, 1996; BARROS; LEHFELD, 1999).

Neste sentido, o delineamento desta pesquisa, segundo Gil (1991), refere-se a seu planejamento em uma dimensão mais ampla, envolvendo aspectos como a sua diagramação, previsão de análise e interpretação dos fatos investigados.

Os passos e seqüência lógica (ILUSTRAÇÃO 19) que devem ser contemplados do início ao fim da pesquisa, segundo Bunge (1980):

- **descobrimento do problema** ou lacuna num conjunto de conhecimentos;
- **colocação precisa do problema** ou recolocação de um “velho” problema, à luz de novos conhecimentos;
- **procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema**, exame do conhecimento para tentar resolver o problema;
- **tentativa de solução do problema** com auxílios de meios identificados;
- **invenção de novas idéias** ou produção de novos dados empíricos que prometam resolver o problema;
- **obtenção de uma solução do problema** com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível;
- **investigação das conseqüências da solução obtida** entende-se como sendo a busca de prognósticos que possam ser feitos com seu auxílio;
- **prova (comprovação) da solução**, verificando se o resultado é satisfatório; **Correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados**

na obtenção da solução incorreta que se entende como sendo o começo de um novo ciclo de investigação.

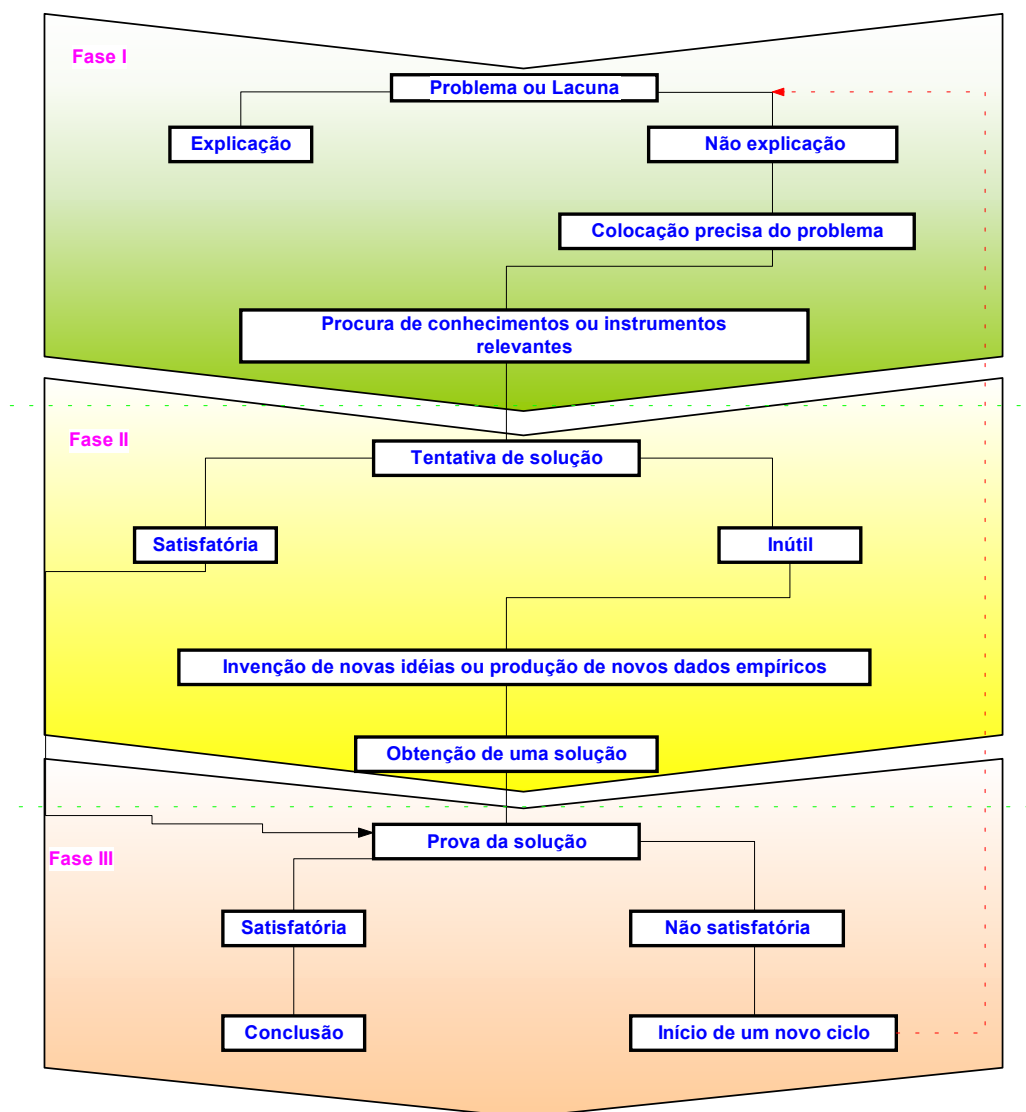


Ilustração 19 - Concepção do método científico – etapas, adaptado de Bunge (1980).

3.1.2 Detalhamento da pesquisa

De acordo com as proposições colocadas por Bunge (1980) no item anterior, esta pesquisa teve três fases distintas que por sua vez foram compreendidas em nove etapas que serão descritas a seguir.

3.1.2.1 Componentes e descrição da fase I

Com relação à Fase I, é composta por três etapas básicas. Estas etapas são exatamente as desenvolvidas até o presente momento desta pesquisa.

A Etapa 1 – a identificação do problema ou a lacuna em um conjunto de problemas – a pesquisa se inicia abordando a necessidade por parte das organizações, o uso das novas ferramentas de gestão que utilizam outras perspectivas além daquelas exclusivamente financeiras na sua estruturação.

Também analisa e justifica os aspectos que conduzem a esta tendência e em um primeiro momento levanta uma questão: será possível que outros setores da economia possam utilizar estas ferramentas? A Etapa 2 – colocação precisa do problema ou recolocação de um “velho” problema, á luz de novos conhecimentos – buscou-se identificar o ambiente das UFC’S, destacando-se quais entraves ou fatores específicos que agem na gestão estas organizações; e a Etapa 3 – procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema – apresentaram-se as três ferramentas que de uma forma ou de outra se propõem a apresentar melhorias nos processos de gestão com a sua contínua utilização (ILUSTRAÇÃO 20).

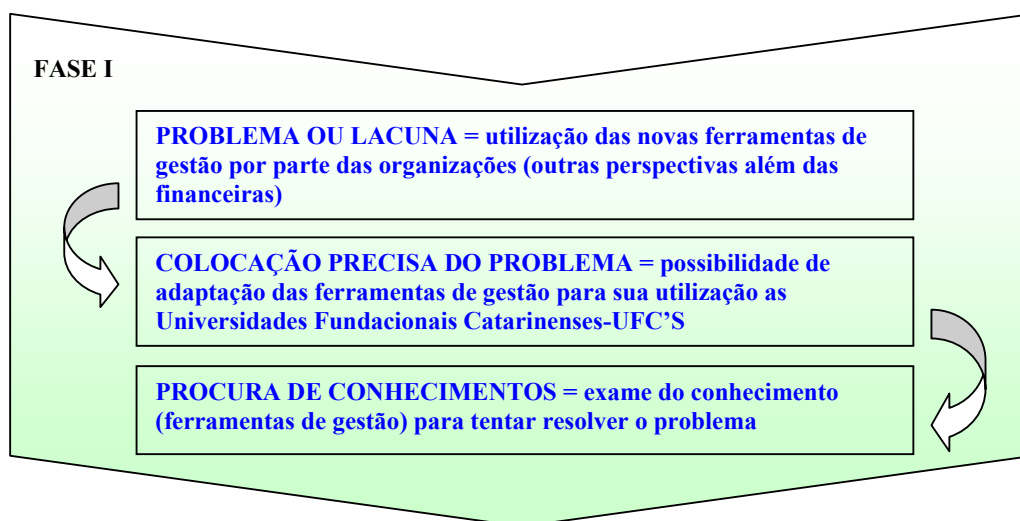


Ilustração 20 - Representação esquemática - Fase I da Pesquisa.

3.1.2.2 Componentes e descrição da fase II

A partir da Fase II (ILUSTRAÇÃO 21), considerando-se os aspectos apontados até o presente momento, foram estabelecidas as etapas de 4 a 6.

A Etapa 4 – tentativa de solução com meios identificados – foi realizada a apresentação de forma detalhada sobre as características da ferramenta de gestão desenvolvida por Kaplan; Norton (1996) conhecida como *Balanced Scorecard* – BSC, que serviu como sustentação às propostas apresentadas nesta pesquisa. Esta escolha se deu basicamente por quatro fatores: a) conhecimento da ferramenta BSC por parte do autor⁸ b) facilidade e ampla bibliografia a respeito da ferramenta BSC (críticas e elogios) c) aplicações práticas na área de ensino superior, tanto nacionalmente como internacionalmente d) relativa facilidade de acesso às informações referentes ao ambiente das UFC'S, em termos de bibliografia e em termos de profissionais com longa vivência e experiência na área (consultores, professores, técnicos, funcionários externos às UFC'S).

Conforme Alves (1991), por se tratar de uma pesquisa qualitativa as “entrevistas” são pouco estruturadas, uma vez que o objetivo delas é dar liberdade ao informante de relatar os dados que, para ele, são os mais importantes beneficiando assim o pesquisador em relação à captação do fenômeno, de acordo com a interpretação dos entrevistados.

Na Etapa 5 – invenção de novas idéias ou produção de dados empíricos que prometam resolver o problema - identificaram-se as necessidades e carências da ferramenta selecionada, isto é, originalmente, o BSC trabalha com quatro perspectivas que se inter-relacionam a partir de uma perspectiva inicial: a perspectiva financeira. As demais perspectivas (clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) devem ter relações ligadas e que dêem suporte à perspectiva financeira, que por sua vez expressam o desempenho esperado pelo planejamento estratégico.

⁸ O autor desta pesquisa já utilizou o BSC na sua dissertação de mestrado no setor de comunicação – mídia eletrônica: televisão.

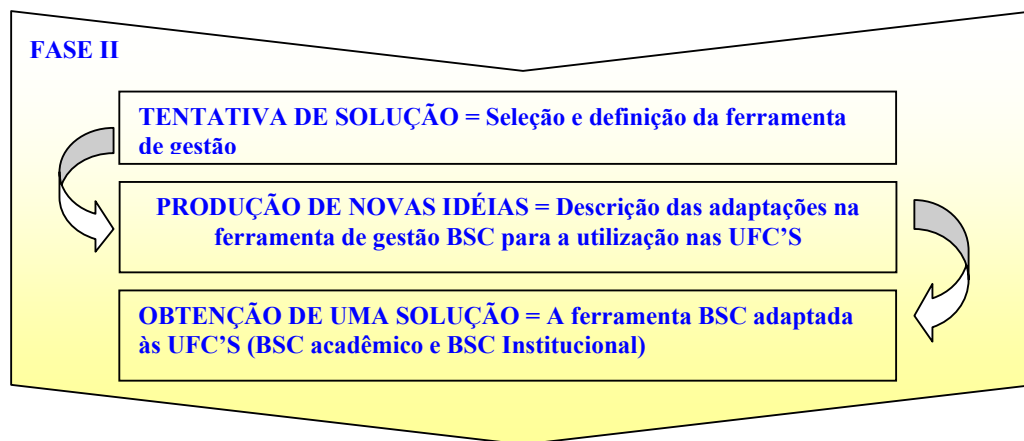


Ilustração 21 – Representação Esquemática - Fase II da Pesquisa.

Desta forma, verificou-se a necessidade e a possibilidade de se modificar a estrutura inicial proposta pelos autores Kaplan; Norton de acordo com as características das UFC'S observadas. Como o BSC foi inicialmente idealizado para a utilização na indústria de manufatura, os seus conceitos e termos também sofreram uma nova leitura sob a ótica dos serviços, mais especificamente sob a ótica do setor educacional superior.

Para que estas alterações fossem apresentadas, um conjunto de procedimentos foi realizado por meio de observação, análise de documentação e revisão sobre a legislação específica das UFC'S, como são especificadas a seguir:

- Observação: análise e identificação em algumas unidades (UFC'S), das rotinas e procedimentos considerados mais representativos para este ambiente.
- Análise da documentação: trata dos documentos internos existentes nas UFC'S que de forma direta e indireta teve relação com o objeto de estudo.
- Revisão legal: refere-se ao conteúdo legal que permeia estas instituições.

A análise destes aspectos possibilitou detecção de problemas e a apresentação de possíveis soluções adequadas às UFC'S. Deve-se considerar que, como esta pesquisa possui um carácter qualitativo, a questão de coleta e análises dos dados se torna tênue uma vez que estas fases são desenvolvidas a partir de uma interação dinâmica (ALPERSTEDT, 2000). Complementam Weimerskirch e George (1998) e Miles; Huberman (1987) que não é raro a coleta e a análise dos

dados se tornarem um processo “único”, pois a coleta muitas vezes se torna em análise, resultando, em seguida, uma nova busca por informações.

Posteriormente à realização dos procedimentos descritos acima, pode-se conhecer dois pontos fundamentais para a pesquisa. Primeiramente, conheceu-se detalhadamente os fluxos de atividades existentes nos processos que criam valor para às UFC’S, e em segundo lugar pôde-se identificar o potencial da ferramenta selecionada quando aplicada às UFC’S, constatando-se os pontos fortes e fracos.

A Etapa 6 – obtenção de uma solução do problema com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível – focou-se a atenção exatamente na questão que deve sustentar a mudança na arquitetura inicial do BSC, isto é, na missão das UFC’S. Um aspecto comum às UFC’S, no que concerne às suas missões, é o fato de destacarem a importância do ensino, pesquisa e extensão. No mesmo sentido, a legislação que rege aspectos de ensino também enfatiza a indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão. Assim sendo, a nova estrutura deve partir destas questões.

Outro aspecto importante da mudança na estrutura do BSC e conseqüentemente para a estruturação deste trabalho foi a definição de “cliente”. Para tal definição, utilizaram-se vários autores ligados à área de ensino, programas nacional e internacional para a avaliação educacional e principalmente o conceito de cadeia de valor proposto por Porter (1989).

Verificou-se que, sob esta nova ótica, os objetivos e medidas financeiras não mais desempenhavam o papel de destaque para os objetivos e medidas estabelecidas para as demais perspectivas – agora denominadas dimensões. Em linhas gerais, o modelo adaptado às UFC’S segue os direcionamentos em cada uma de suas quatro novas dimensões propostas.

Por último, foi adaptado o que se denominou BSC acadêmico institucional (corporativo) onde seu objetivo é refletir e articular a estratégia da organização como um todo, motivos para a existência de muitas ou poucas unidades estarem operando dentro de uma estrutura única, e não operando como uma unidade independente, com sua própria estrutura administrativa e fontes independentes de capital. Indo ao encontro deste objetivo, o BSC acadêmico institucional tem por objetivo articular, operacionalizar e auxiliar no esclarecimento e na obtenção de consenso quanto ao que vem a ser a estratégia institucional (corporativa).

3.1.2.3 Componentes e descrição da fase III

Na Etapa 7 – investigação das conseqüências da solução obtida – entendendo-se como sendo a busca de prognósticos que possam ser feitos com seu auxílio, o objetivo foi apresentar e descrever em termos operacionais a utilização do BSC adaptado às UFC'S, sob dois aspectos essenciais: as bases para um Programa de Reconhecimento e Participação nos Resultados – PRPR; e a sua utilização para criação de um orçamento estratégico ressaltando a questão do aspecto liderança (ILUSTRAÇÃO 22).

Nesta fase, foram propostas as regras e os procedimentos necessários para uma possível implantação de um PRPR em uma UFC'S. Também foi descrito como o BSC adaptado às UFC'S pode servir de instrumento para a criação de um orçamento estratégico.

Na Etapa 8 – verificando se o resultado é satisfatório – utilizou-se a UNISUL para a ilustração e exemplificação das propostas realizadas. E na etapa (Etapa 9) foram realizadas a análise e discussões bem como as conclusões e recomendações para novos estudos.

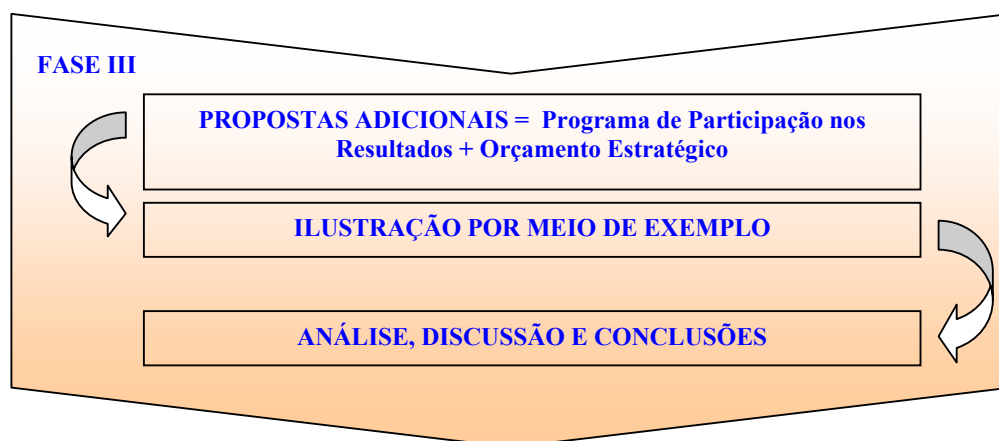


Ilustração 22 – Representação Esquemática - Fase III da Pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste capítulo, foi apresentado de forma detalhada o delineamento e as adaptações a serem propostas ao BSC para as UFC'S. O BSC foi apresentado no item 2.2.1, na qual foram descritos os aspectos pertinentes a estrutura original desta ferramenta, isto é, à estrutura original foi desenvolvida para que a partir do planejamento estratégico da organização fosse estabelecido um conjunto de medidas financeiras, não-financeiras e mercadológicas, que por sua vez são distribuídas em quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) que possuem uma relação de causa-efeito entre elas.

Certamente que a abordagem oferecida pelos autores sofreu alterações para a sua utilização nas UFC'S; para tal, inicialmente se buscou identificar as funções essenciais que permeiam as UFC'S, pois, uma vez identificado esta questão, todas as demais alterações a serem realizadas serão em consequência desta. Também se apresentou o que se denominou de “temas estratégicos” na qual se tratou de identificar aspectos organizacionais que foram definidos para que se obtivesse os resultados estratégicos de curto e longo prazo almejados.

Foram abordados neste capítulo os elementos essenciais que devem estar atrelados a esta ferramenta de gestão como a questão da “liderança”, do “Planejamento Estratégico” e do “Reconhecimento e Participação nos Resultados” agindo simultaneamente.

Em seguida se utilizou o que Kaplan; Norton (2000) definiram de “mapa estratégico”. É fato que nesta etapa toda a abordagem apresentada pelos autores já estará de acordo com as necessidades e objetivos desta pesquisa.

No item 4.5 deste capítulo, em função de muitas UFC'S possuírem outros *campi*, percebeu-se a necessidade de se possuir uma orientação institucional, porém, respeitando as peculiaridade de cada *campus*. Para a solução desta questão se apresentou o que se denominou de BSC Acadêmico Institucional. No mesmo foram realizadas algumas considerações sobre a vinculação do BSC Acadêmico Institucional ao orçamento estratégico, como também se apresentou uma proposta para as bases de um Programa de Reconhecimento e Participação nos Resultados.

4.1 Adequando a ferramenta BSC às UFC'S

No ambiente das UFC'S, o objetivo de maximização do lucro não é o objetivo primordial⁹, fato que está refletido nas suas missões. Logo, o desempenho de uma UFC'S não deve ser medido exclusivamente pelo aspecto financeiro obtido pelas mesmas, mas pelo grau de eficácia com que suas missões e conseqüentemente seus PE's são realizados e executados. A importância do entendimento da missão e a sua responsabilidade social bem como a identificação de seus clientes pode ser facilitada pela Ilustração 23.

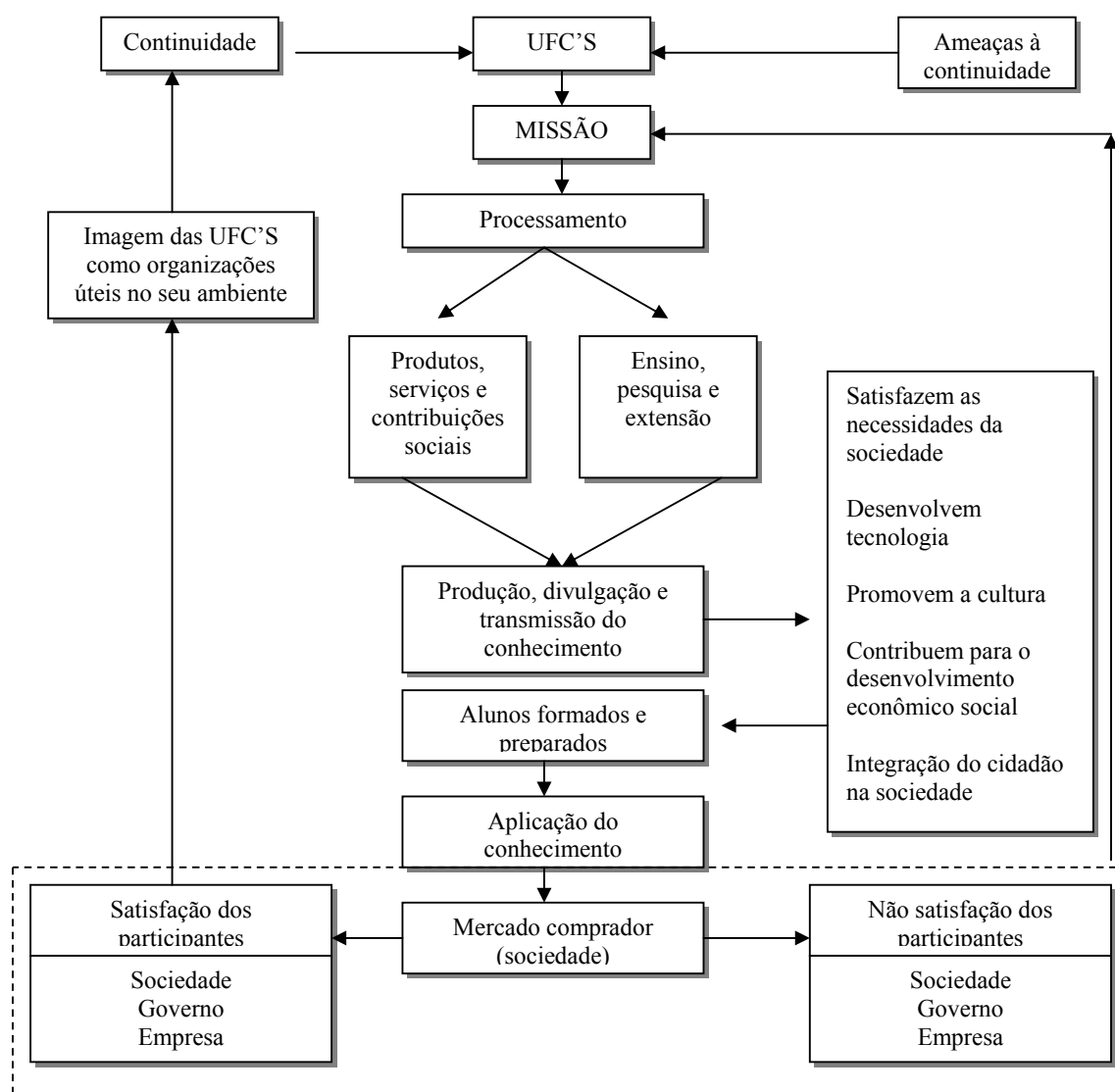


Ilustração 23 - A missão das UFC'S, adaptado de Benedicto (1997).

⁹ Outros aspectos de caráter específicos às UFC'S foram discutidos no item 2.3 desta pesquisa.

É necessário ressaltar a importância da missão nas organizações e principalmente para as UFC'S, uma vez que é por meio dela que se identifica o conjunto de atividades na qual a organização deseja se desenvolver, se orientar e delimitar o seu campo de ação.

A necessidade de se dar valor à questão do entendimento e definição da missão é de fundamental importância neste ambiente, pois define e esclarece algumas premissas (definição de negócio, motivo de sua existência e suas atividades) que darão suporte para a definição de quem sejam efetivamente os “clientes” dessas organizações, ou seja, reconhecer que as UFC'S possuem “clientes” da mesma forma que outras organizações mercantis.

Com o intuito de se verificar na prática sobre a importância da missão nas organizações é apresentada a missão, na sua íntegra, de seis UFC'S:

- Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Missão:

Produzir e socializar o conhecimento pelo **ensino pesquisa e extensão**, estabelecendo parcerias solidárias com a comunidade, em busca de soluções coletivas para problemas locais e globais, visando à formação do cidadão crítico e ético.

- Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

Missão:

Educação inovadora com qualidade em suas funções e serviços de **ensino, pesquisa e extensão**, para formar cidadãos e contribuir com o desenvolvimento regional sustentável.

- Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC

Missão:

Gerar e difundir conhecimento científico, artístico-cultural e tecnológico, mediante o **ensino, pesquisa e extensão**, nas diferentes áreas do saber, com o objetivo de promover a cidadania, o desenvolvimento humano e cultural sustentável, em âmbito regional, estadual, nacional e internacional.

- Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC

Missão:

A UNIPLAC, por meio do **ensino, da pesquisa e da extensão**, deve propiciar a formação humana e técnico-científica do cidadão, intervindo na região com propostas e respostas para o desenvolvimento regional sustentável nos aspectos econômicos, políticos, sociais, educacionais, culturais e ambientais.

- Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE

Missão:

Promover a formação de cidadãos comprometidos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentado, atuando em **ensino, pesquisa e extensão**.

- Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Missão:

Melhorar o ambiente por meio do desenvolvimento centrado no ser humano.

Pode-se verificar na missão dessas universidades que existe um grau de similaridade considerável em relação à sua integração ao meio em que estão inseridas (comunidade), e que as expressões (funções) ensino, pesquisa e extensão estão presentes de forma implícita ou explícita em todas elas. Aspecto que é abordado no artigo 207 da Constituição de 1998:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

A identificação das funções essenciais é um aspecto primordial para o alcance dos objetivos desta pesquisa sob dois aspectos: a) todas as demais alterações serão decorrentes desta primeira alteração no modelo original - BSC; b) o BSC utiliza o PE como ponto de partida para sua construção, e por sua vez o PE é o desdobramento da visão e missão dessas organizações, como demonstra a Ilustração 24.

Verifica-se que, para a utilização do BSC e a sua aplicação nas UFC'S, esta integração entre missão (funções) e PE deve ser definida, sob pena de a estrutura se tornar inválida sob o ponto de vista estrutural e operacional da ferramenta.

Define-se então, nesta pesquisa, que, diferentemente do modelo original, o aspecto que terá o foco para os objetivos e medidas para as demais perspectivas partirá das funções descritas nas missões e definidas pela legislação. A nomenclatura “perspectivas” será também substituída pelo termo "dimensão" para facilitar a diferenciação do modelo original em relação ao modelo adaptado.

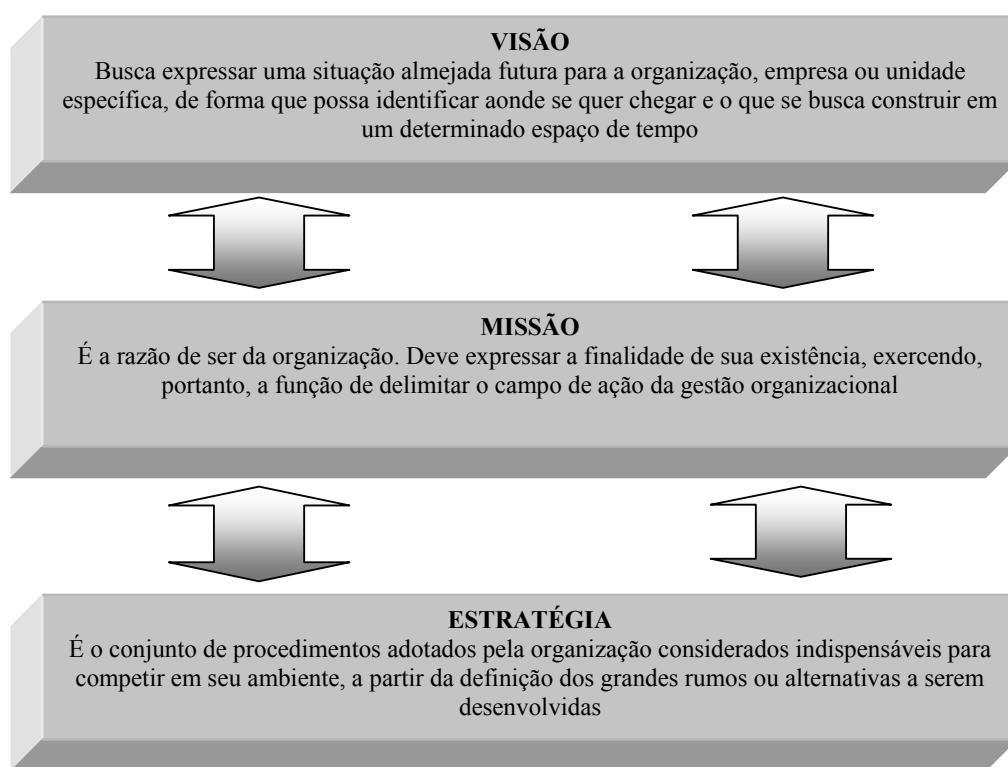


Ilustração 24 – Definição de visão, missão e estratégia.

O conceito de função, segundo Ching (1997), caracteriza-se como uma agregação de diversos processos que são relacionados segundo um propósito comum e deve ser entendido como uma fase que precede os processos.

Uma vez definidas as funções das UFC'S, outros aspectos também necessitam de um enfoque mais detalhado, isto é, sabendo-se que as funções são compostas por processos¹⁰ e estas por um conjunto de atividades, passa a ser

¹⁰ Segundo Porter (1986), os processos podem ser ainda divididos em subprocessos.

inevitável definir-se o que são estes processos e atividades que dão suporte às funções de ensino, pesquisa e extensão.

Assim, foi utilizado o conceito de cadeia de valor proposto por Porter (1992); esta técnica sugere alterações nos processos internos da organização, de forma a torná-la em condições de alcançar a estratégia competitiva desejada. Para tal, é necessário a identificação das atividades de valor – atividades primárias e atividades de apoio.

Com relação às atividades de apoio, devem ser entendidas como aquelas que dão suporte às atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologias, recursos humanos, entre outros. As atividades primárias são aquelas envolvidas diretamente na criação do produto/serviço, na sua venda, na transferência e na assistência para o comprador.

A concepção deste instrumento de análise foi estruturada de forma genérica para as indústrias de manufaturas, assim sendo; para se prosseguir o estudo, deve-se adaptá-la ao ambiente das UFC'S. Essa tarefa será realizada com base nos autores Boisvert (1997), Baldrige et (1993), Kotler; Fox (1994) e Benedicto (1997).

A partir dos conceitos acima descritos, construiu-se a cadeia de valor genérica para as UFC'S (ILUSTRAÇÃO 25) que identifica as funções, os processos primários que participam diretamente nas suas funções, como também os subprocessos de cada processo primário que compõem a cadeia de valor e suas atividades secundárias, isto é, as atividades que apóiam as atividades primárias e a si mesmas, definidas como a administração executiva e administração intermediária.

No nível dos processos primários, foram identificados cinco macroprocessos que representam o que há de mais essencial em termos de processos para a consecução das funções dessas instituições e conseqüentemente o cumprimento da missão.

O primeiro macroprocesso – processo de inovação – deve ser considerado como um componente na criação de valor, pelo qual as organizações identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes. Posteriormente, as organizações projetam os novos produtos ou avaliam a configuração dos já existentes de acordo com a etapa anterior. Para que estes componentes sejam obtidos, foram identificados três processos: identificação do mercado, resposta ao mercado e análise de viabilidade dos projetos.

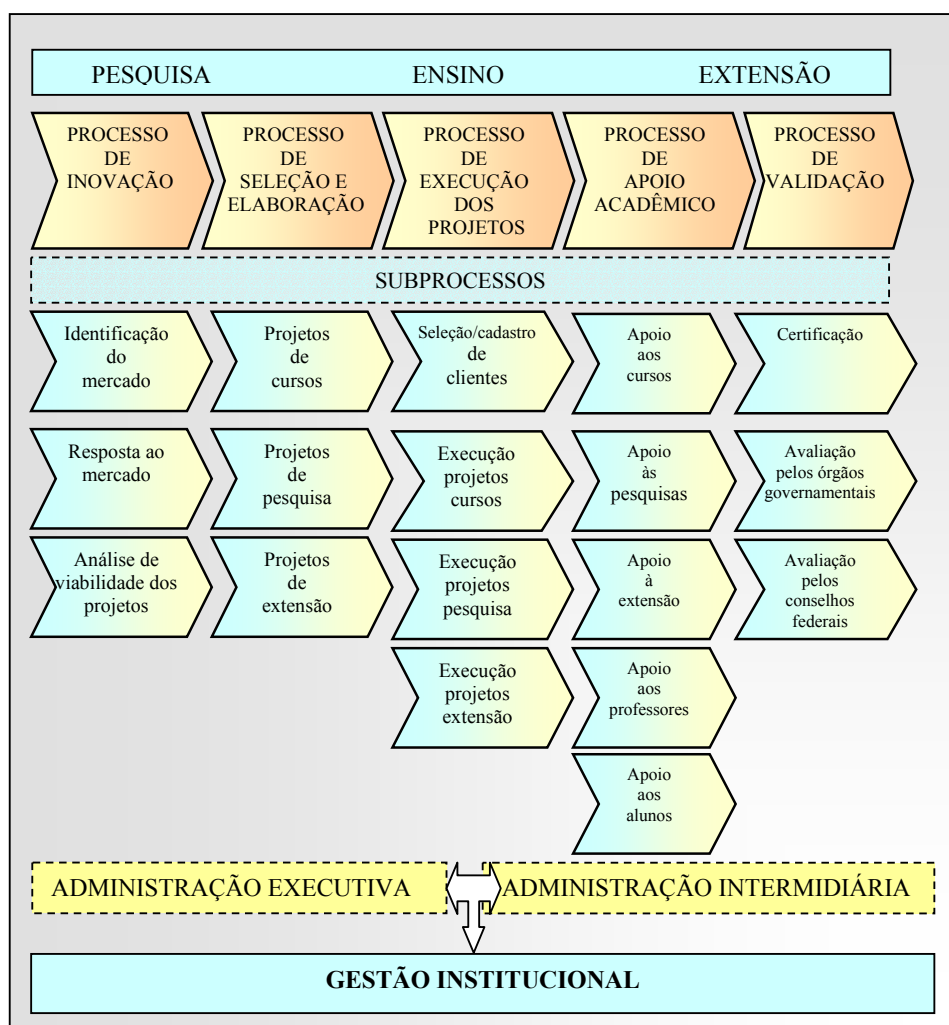


Ilustração 25 - Cadeia de Valor para as UFC'S, adaptado de Porter (1986).

O segundo macroprocesso – processo de seleção e elaboração - busca classificar os projetos analisados (projetos de ensino, pesquisa e extensão) e depois realiza uma análise daquele ou daqueles que se identificam com os objetivos da organização. Passada esta etapa, realiza-se o desenvolvimento do projeto dentro das suas classes. Este processo foi dividido em outros três subprocessos: seleção e elaboração do projeto de curso, seleção e elaboração do projeto de pesquisa e seleção e elaboração do projeto de extensão.

O terceiro macroprocesso – processo de execução dos projetos – trata exatamente da realização efetiva dos projetos selecionados e elaborados. No caso dos cursos, são as atividades relacionadas ao ensino; no caso da pesquisa, as

atividades relacionadas à pesquisa e no caso da extensão as atividades concernentes à extensão. Nesse processo, foram identificados, então, quatro processos: seleção e cadastros de clientes, execução do curso, execução da pesquisa e execução da extensão.

No quarto macroprocesso – processo de apoio acadêmico – são considerados aqueles processos que dão suporte ao macroprocesso anterior. Nesse caso, foram identificados cinco processos que dão suporte a este macroprocesso: apoio aos cursos, apoio à extensão, apoio à pesquisa, apoio aos professores e apoio aos alunos.

No quinto macroprocesso identificado – processo de validação – foram considerados os aspectos legais e de avaliação. No caso dos cursos, durante a sua execução ocorre em paralelo uma etapa fundamental que é a de reconhecimento pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC, além dos Exames Nacionais de Cursos (Provão), também de caráter governamental. Vale ressaltar que não se está classificando este procedimento de avaliação como correto ou não, mas é um fato que deve e está sendo considerado pelas UFC'S como diferencial competitivo. Da mesma forma, com o intuito de avaliar o profissional que se forma, muitos conselhos profissionais realizam sua própria avaliação como, por exemplo, nos cursos de Ciências Contábeis e Direito. A partir destas considerações, foram identificados três processos: certificação, avaliação governamental e avaliação pelos conselhos profissionais.

Com relação ao terceiro nível da Ilustração 25, identificaram-se as atividades secundárias ou de apoio como: a administração executiva e a administração intermediária, que compõem um processo maior, a gestão institucional.

Na administração executiva estão todas as atividades relacionadas aos conselhos de ensino, reitoria e suas assessorias, bem como as pró-reitorias de ensino, de administração e a de pesquisa e extensão.

Com relação à administração intermediária, que de maneira geral assessora a administração executiva, executa a gestão financeira e administrativa, administra os docentes e servidores, executa as compras e gerencia o almoxarifado e por último administra as instalações (patrimônio).

Certamente, pode haver alguma diferença em aspectos mais específicos que compreendem a cadeia de valor proposta por uma determinada UFC'S, mas

entende-se que ela possui uma representação satisfatória para o fim a que se destina.

Todos os processos descritos acima podem gerar um ou mais produtos, que são efeito das suas causas. Nas UFC'S, normalmente se tem como produto os serviços como resultado da interação dos processos existentes. Por exemplo: selecionar aluno (processo) → seleção de alunos (produtos), analisar projetos (processo) → análise de projetos (produtos), certificar curso (processo) → certificação do curso (produto).

As pessoas ou processos a quem tais serviços (produtos) se destinam são seus clientes. Se os clientes pertencem ao quadro da instituição e/ ou são pessoas que nela desempenham suas atividades, estas pessoas são clientes internos. As pessoas de fora da organização, bem como outras instituições que fazem uso de seus serviços, são clientes externos.

Ressalta-se que não é de significativa relevância a definição que se dê a expressão cliente, o que verdadeiramente importa é que todos os usuários sejam tratados com a mesma consideração e que tenham suas necessidades atendidas plenamente

4.2.Temas estratégicos complementares

Porter (1999) já chamava a atenção para um aspecto importante que surge dos desdobramentos oriundos do PE: os *trade off*. Esta expressão caracteriza os conflitos em termos de prioridade sobre as questões de curto prazo e de longo prazo ou planos de crescimento *versus* rentabilidade, por exemplo.

Embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valor não é um conjunto de atividades independentes.

Trata-se de um sistema de atividades interdependentes que se relacionam por meio de elos. A vantagem competitiva surge desses elos que conectam as atividades, da mesma maneira que provém das próprias atividades individuais.

Os temas estratégicos normalmente expressam o que a equipe executiva acredita que deva ser feito para se obter o resultado estratégico com sucesso. Portanto, não devem refletir aspectos financeiros, ou resultados referentes a clientes, como por exemplo: maior retenção de clientes, maior participação de mercado. (KAPLAN; NORTON, 2000).

Nesta concepção, os autores Kaplan; Norton (2000, p.117) classificam os mais diversos temas estratégicos complementares em quatro categorias genéricas:

1. **Construir a franquia:** trata da criação de valor no longo prazo; o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a penetração em novos mercados e segmentos de clientes.
2. **Aumentar o valor para os clientes:** expandir, aprofundar ou redefinir os relacionamentos com os clientes existentes, por meio de vários ciclos de venda.
3. **Atingir a excelência operacional:** trata dos aspectos de curto prazo na criação de valor, por meio da gestão da produtividade interna e da cadeia de valor, capacitando a organização a fornecer aos clientes os serviços existentes, com eficiência, qualidade e pontualidade.
4. **Ser bom cidadão corporativo:** gerenciar os relacionamentos com *stakeholders* e comunidade.

Mais uma vez o ponto de partida para utilização do BSC nas UFC'S tem sua origem nas suas missões, isto é, verificando-as com atenção, pode-se extrair temas essenciais que norteiam suas estratégias, podendo elas serem classificadas como preconizado nas categorias de temas genéricos (ILUSTRAÇÃO 26).

CONSTRUIR FRANQUIA	AUMENTAR VALOR PARA O CLIENTE	ATINGIR A EXCELÊNCIA OPERACIONAL	SER BOM CIDADÃO CORPORATIVO
<p>“Desenvolver o negócio”</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar e conquistar novas oportunidades 	<p>“Diferenciação nos serviços”</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualidade nos programas acadêmicos Soluções geradoras de valor Educação inovadora 	<p>“Qualidade nos serviços”</p> <ul style="list-style-type: none"> Eficiência nos processos acadêmicos 	<p>“Integração e reconhecimento da comunidade”</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoção da cidadania; Contribuição com o desenvolvimento regional sustentável

Ilustração 26 - Temas estratégicos para uma UFC'S, adaptado de Kaplan; Norton (2000).

Estas categorias fornecem os alicerces da estratégia, contendo sua própria hipótese estratégica, seu próprio conjunto de relações de causa e efeito, definindo as proposições de valor de longo prazo, de médio prazo e de curto prazo para os clientes almejados.

A proposição de valor identifica e descreve o conjunto de aspectos combinados entre serviço, preço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. Também determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a forma como a organização se tornará ímpar nos segmentos-alvo em relação à concorrência.

Para o caso aplicado as UFC'S, a proposição de valor para o cliente e a maneira como se converte em resultados (realização das funções) podem ser considerados como fundamentos da estratégia, isto é, representam os produtos/serviços finais visados pelas instituições. A estratégia não deve limitar-se a especificar os resultados almejados; deve descrever também como obtê-los.

Com esse intuito, Kaplan; Norton (2000) e Porter (1999) descrevem três estratégias de diferenciação. Apesar de os autores utilizarem nomenclaturas distintas para cada uma delas, a concepção fundamental é muito semelhante. Nesta pesquisa, serão utilizadas as seguintes definições apresentadas por Kaplan; Norton (2000):

- **Estratégia de intimidade com o cliente:** exige excelentes processos de gerenciamento do cliente, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções.
- **Estratégia de liderança do produto:** exige um processo de inovação de vanguarda que crie novos produtos com a melhor funcionalidade da classe, lançando-os no mercado com rapidez.
- **Estratégia de excelência operacional:** enfatiza indicadores de custo, qualidade e duração de ciclos dos processos operacionais, a excelência dos relacionamentos com o fornecedor, e a velocidade e eficiência dos processos de fornecimento e distribuição.

4.3 Elementos essenciais à utilização do BSC

Durante décadas, ou até mesmo séculos, o estereótipo do líder foi o de alguém dinâmico, um tipo de pessoa que está “no comando”, posicionando-se no topo da organização – dando ordens, tomando decisões e alocando recursos sob seu comando de modo a atingir seus objetivos. Muitas vezes, a organização se confundia ou era considerada a extensão desta única pessoa no comando.

O conceito de "líder autoritário" descreve muitos tipos de organizações, como também exércitos, sindicatos, órgãos governamentais e até mesmo famílias. Para muitos, este modelo é a única maneira de uma organização ser estruturada; qualquer outro modelo organizacional é visto como fraco, caótico e ineficaz.

Ao longo desta pesquisa, por inúmeras vezes, se ressaltou a dinâmica e a rapidez com que o ambiente sócio-econômico vem se transformando, com eventos e tendências que chegam tão rapidamente que a compreensão deles muitas vezes se torna obsoleta até mesmo antes de se poder captar seu significado. Neste sentido, o tipo de organização que utiliza a estrutura "líder autoritário" tende a sofrer inúmeras dificuldades em termos de eficiência e eficácia gerencial.

Em um ambiente estável, este tipo de estrutura pode sobreviver e muitas vezes prosperar, com seu alto controle centralizado e linhas de autoridade e comunicação claramente específicas. Drucker (1999) comenta que, só porque esta forma de liderança foi eficaz no passado, não significa que ela será eficaz na dinâmica instável de amanhã, muito diferente de qualquer coisa vista ou experimentada antes.

Em resposta a este tipo de liderança, surge um outro tipo de líder, ainda preocupado com o desempenho de seu pessoal e o alcance dos objetivos organizacionais. Contudo, este novo tipo de líder é um professor, um conselheiro, um instrutor, que busca delegar poder às pessoas para assumirem o controle de seus processos. A meta deste líder é tornar os funcionários pelo menos tão competentes quanto ele (HANKS, 1998).

Não somente o executivo sênior ou o diretor do conselho deve estar ativamente envolvido no processo de melhoria, mas também todos os gerentes de nível superior. A alta gerência deve ter uma posição unificada sobre o processo de melhoria, caso contrário os pontos fracos de desenvolverão e se espalharão pela organização de forma exponencial (HARRINGTON, 1997).

Trazendo-se esta questão especificamente para o ambiente das UFC'S, percebeu-se sua importância, pois se faz presente em todos os programas de avaliação de desempenho educacional (Prêmio Malcolm Baldrige de Qualidade na Educação, Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, Programas de

Avaliação de Ensino MEC/INEP, etc.) como um dos primeiros critérios para a avaliação institucional.

Os critérios educacionais propostos por estes programas buscam criar os princípios essenciais para desenvolver e integrar todos os componentes para uma abordagem voltada a resultados. A expressão "voltada para os resultados" é entendida como sendo o reflexo e o equilíbrio das necessidades e interesses dos alunos e de todas as partes interessadas. Com esse intuito, o PE da organização deve conter e contemplar expressamente todos os requisitos dos alunos e das partes interessadas para assegurar que as suas ações e planos atendam às necessidades diferenciadas e evitem conflitos diversos.

A categoria "liderança" nesses programas de maneira geral busca examinar como os líderes dessas organizações estão encaminhando os valores organizacionais, se os objetivos estratégicos estão claros, bem como a atenção nos estudantes, nas partes interessadas (*stakeholders*), no processo de aprendizagem, na inovação e no clima de aprendizagem organizacional. Também examina como a organização encaminha sua responsabilidade social no sentido de buscar apoio comunitário e empresarial por meio de prestação de serviços-chave para a comunidade.

Observa-se que uma organização que busca cumprir sua missão deve estar ciente e convicta da necessidade de cumprir da melhor forma possível as questões colocadas, propiciando o clima para a mudança, promovendo a comunicação, a discussão participativa e a compreensão da estratégia.

O modo pelo qual os líderes podem alcançar estes objetivos é por meio do PE. O desenvolvimento e execução do PE possibilitam a organização, como um todo, estar mais preparada para um futuro, uma vez que utiliza várias abordagens, projeções, cenários e hipóteses futuras que farão a diferença nas tomadas de decisão e alocação de recursos. Estes aspectos - mais o que se tratou no decorrer dessa pesquisa - são argumentos suficientes para ressaltar a importância e necessidade da organização desenvolver e executar seu PE com apoio de uma ferramenta de gestão estratégica. E, especificamente para o BSC, esta etapa é fundamental, pois sem ela não há possibilidade de se fazer uso na sua plenitude.

O alcance ou o processo de se obter o comprometimento de todos em uma organização (liderança → PE → ações do dia-a-dia) não é tarefa simples e imediata.

Deve existir um elemento que potencialize a atenção das pessoas aos objetivos da organização, e este elemento é identificado como um Programa de Reconhecimento e Participação nos Resultados - PRPR.

Por hora, é suficiente destacar a existência desse elemento como motivador para a consecução dos objetivos estratégicos por todos. Este assunto será tratado mais detalhadamente sob a forma de uma proposta, de acordo com as adaptações realizadas no BSC original.

4.4 O BSC acadêmico

A adaptação do BSC para a educação (UFC), além de considerar aspectos específicos a elas, exigiu uma adaptação de outros conceitos educacionais para sua melhor utilização. Com este objetivo, foram apresentadas as quatro dimensões que visam conectar os processos críticos aos resultados chave da missão, fornecendo um valor adicionado de natureza educacional em melhoria contínua para os estudantes, contribuir para o seu bem-estar e desenvolvimento geral, melhorar o uso dos seus recursos e capacitações (ILUSTRAÇÃO 27). A abordagem sistêmica proposta pelo BSC ao alinhamento de objetivos foi embutida na estrutura que integra as dimensões e suas relações de causa-efeito que é a orientação para o alcance eficaz das suas funções. O alinhamento deverá ser constituído em torno de mensurações conectadas e catalisadoras, derivadas da estratégia organizacional, associando-se diretamente aos valores dos alunos e das outras partes interessadas.

As medidas de cada dimensão servem de instrumentos de comunicação e de base para implementar requisitos coerentes de desempenho global. Este alinhamento tende a assegurar a consistência dos objetivos, ao mesmo tempo em que apóia as tomadas de decisão de forma inovadora e descentralizada.

Embora as UFC'S compartilhem de maneira geral as missões, os papéis e programas individuais, tendem ser distintas com o intuito de oferecer uma proposição de valor exclusiva. Com o propósito de refletir a singularidade de cada estratégia, o BSC utiliza dois conceitos de fundamental importância: indicadores de ocorrência e vetores de desempenho.

Os indicadores de ocorrência são medidas genéricas que muitas vezes refletem metas comuns a outras estratégias, bem como estruturas semelhantes

entre setores e empresas, como lucratividade, participação de mercado, satisfação de clientes, retenção de clientes e habilidades de funcionários.

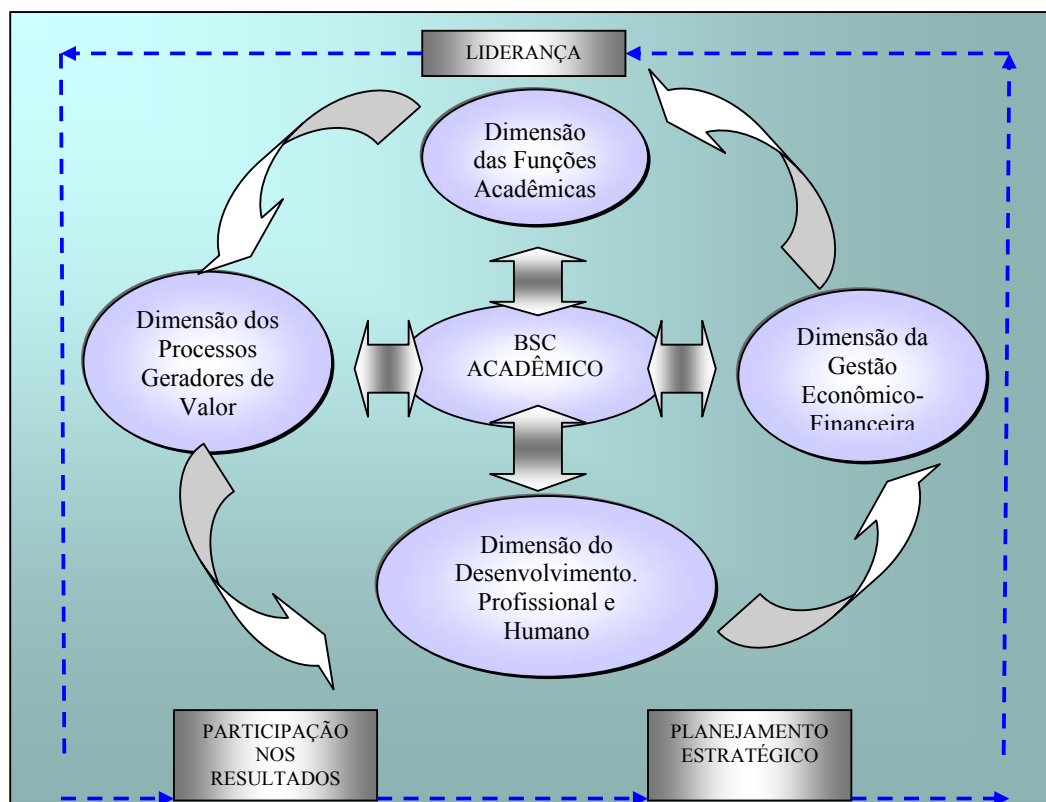


Ilustração 27 - *Balanced Scorecard* adaptado às UFC'S.

Os vetores de desempenho ou indicadores de tendência geralmente são mais específicos para uma determinada unidade de negócio. Refletem a singularidade à estratégia da unidade de negócio como os segmentos de mercado em que a unidade de negócio deseja competir, os processos internos específicos e as habilidades necessárias que oferecerão propostas de valor a segmentos de mercado específico de clientes e mercado.

Dessa forma, o processo de construção deve iniciar do geral para o particular definindo com clareza a estratégia sob a dimensão das funções acadêmicas (ILUSTRAÇÃO 28). Nesta dimensão deve se buscar:

- Compreender e entender o quanto as UFC'S estão desempenhando suas funções essenciais na criação do conhecimento e a sua transferência para seus usuários assim como para a comunidade em geral.

Após a especificação dos objetivos das funções acadêmicas, o procedimento continua na dimensão dos processos geradores de valor buscando:

- Analisar e desenvolver de forma eficiente aqueles processos que suportam as funções em termos de curto e longo prazo, potencializando a capacidade da organização de traduzir as necessidades para serviços e experiências educacionais.

Nesta dimensão, também são tratados os aspectos relacionados à proposição de valor, pois define-se como a organização se diferencia dos concorrentes, para atrair, reter e aprofundar o relacionamento com os clientes almejados.

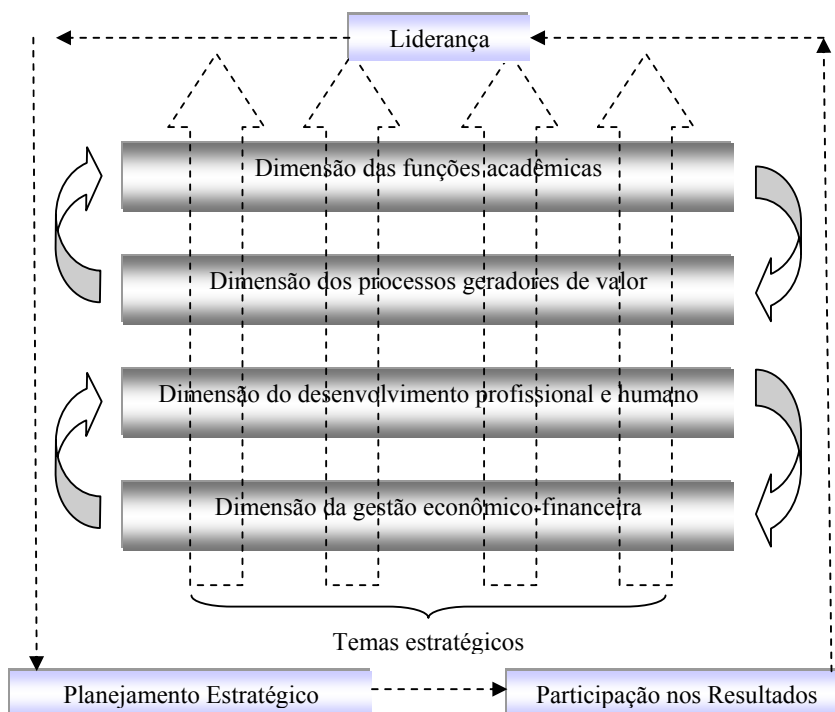


Ilustração 28 - Proposta do BSC acadêmico.

A terceira dimensão – do desenvolvimento profissional e humano – reconhece que a capacidade de executar os processos existentes de forma inovadora e diferenciada possui uma relação direta com as habilidades, capacidades e conhecimentos dos funcionários, das tecnologias utilizadas e do clima do ambiente de trabalho. Para tal é necessário:

- Avaliar, gerenciar e desenvolver as pessoas por meio do respeito individual, por meio da motivação e reconhecimento, fatores-chave para o suporte e alcance dos objetivos institucionais.

Por último, na dimensão da gestão econômico-financeira, são definidos quais os objetivos que deverão ser utilizados para que se consiga alcançar os objetivos definidos nas dimensões anteriores. Assim o foco é:

- Gerenciar e utilizar os recursos físicos e financeiros com integridade, eficiência e eficácia.

4.4.1 BSC acadêmico e o mapa estratégico

O BSC acadêmico representado na Ilustração 28 se apresenta como um conjunto de procedimentos de causa-efeito que possibilita traduzir em termos operacionais as questões estratégicas das UFC'S. Contudo, os autores Kaplan; Norton (2000) desenvolveram um instrumento que auxilia na tarefa de descrição e gerenciamento da estratégia ao longo das quatro dimensões, por meio de um conjunto padrão genérico denominado mapa estratégico.

Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática como também constróem os alicerces do sistema gerencial para a implantação da estratégia com eficácia e eficiência (KAPLAN; NORTON, 2000).

Com o objetivo de se construir um mapa estratégico acadêmico, foram adaptados os procedimentos estabelecidos e desenvolvidos no modelo original para o uso nas UFC'S. Para tal, será analisada individualmente a utilização do mapa estratégico em cada dimensão e suas relações com as demais, e, por último, será apresentado o mapa estratégico acadêmico no seu conjunto.

4.4.2 Dimensão das funções acadêmicas

A estratégia não deve ser um processo gerencial isolado na organização. Deve ser um processo contínuo que tem seu início mais amplo na missão, que traduza em termos operacionais as ações individuais, alinhando-se e lhe proporcionando apoio, bem como ajudando os funcionários a compreender por que

e como respaldar os esforços da organização. A construção do mapa estratégico deve ter seu início sobre estas bases.

A criação de valor para seus clientes é o desfecho desejado por toda estratégia no ambiente educacional analisado. A proposição de valor articulada com clareza fornece o alvo essencial em que devem concentrar-se os temas estratégicos, os processos de negócio e as infra-estruturas da organização.

Segundo Kaplan; Norton (2000), à medida que se analisam as proposições de valor das empresas bem-sucedidas na adoção do BSC, constata-se que são bem compatíveis com três estratégias de diferenciação do mercado¹¹, como demonstra a Ilustração 29.

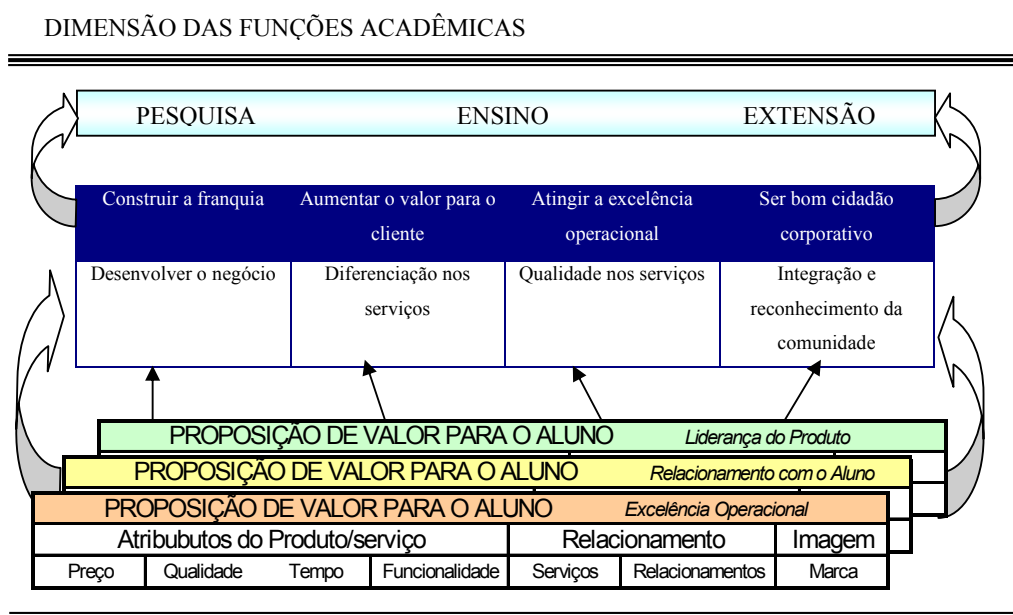


Ilustração 29 - Construção do mapa estratégico, adaptado de Kaplan; Norton (2000).

A argumentação utilizada pelos autores é que empresas bem-sucedidas são excelentes em uma das três estratégias de proposição de valor, ao mesmo tempo em que se mantêm "padrões limítrofes" nas outras duas. As empresas que adotam uma estratégia de excelência operacional devem ter excelentes indicadores de preços competitivos, qualidade percebida pelo cliente, tempo de processamento e pontualidade na entrega, por exemplo.

¹¹ Estas três estratégias já foram apresentadas no item 4.2.

Destaca-se que a utilização destes procedimentos apresentados na Ilustração 29 fornece uma ferramenta de verificação sobre os indicadores do BSC quanto à sua compatibilidade com a estratégia.

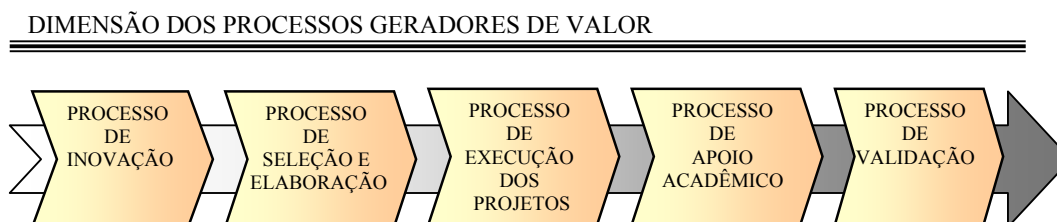
Pode-se exemplificar da seguinte forma esta verificação: se uma determinada organização busca uma estratégia de inovação de produto ou relacionamento com clientes, seus indicadores não devem se relacionar com a satisfação do cliente em dimensões operacionais, como defeitos, prazos de processamento e preço. Devem sim ter relação com indicadores relacionados a estas estratégias, ou seja, indicadores derivados de relacionamento (serviço, relacionamento) e imagem (marca).

4.4.3 Dimensão dos processos geradores de valor

As atividades de uma organização estão vinculadas aos processos internos que compõem sua cadeia de valor. Todos os processos que pertencem a esta cadeia de valor têm sua importância e devem ser conhecidos e executados por toda a organização. Contudo, as empresas necessitam ser excelentes no processo que exerce maior impacto sobre a sua proposição de valor definida - dimensão das funções acadêmicas.

Com base na cadeia de valor apresentada (ILUSTRAÇÃO 25), pode-se realizar um diagnóstico com o objetivo de se verificar quais indicadores referem-se à dimensão dos processos geradores de valor que são compatíveis com suas prioridades estratégicas (ILUSTRAÇÃO 30).

Infelizmente, muitas empresas traçam uma estratégia de inovação ou de construção de relacionamentos geradores de valor com os clientes, mas escolhem indicadores de processos de negócio internos que se concentram nos custos e na qualidade dos processos de fabricação. Estas empresas apresentam um completo desentrosamento entre indicadores e estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).



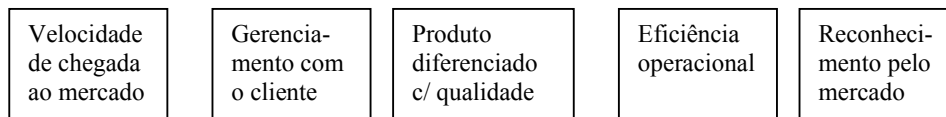


Ilustração 30 - Identificação dos processos internos estratégicos, adaptado Kaplan; Norton (2000).

4.4.4 Dimensão do desenvolvimento e crescimento profissional

No item 4.3, foi abordada a questão do líder facilitador, aquele que desenvolve um clima que favoreça o desempenho de equipe, que ajuda as pessoas a aprenderem, crescerem e se desenvolverem. Porém, ter um líder com estas características não é o suficiente; há a necessidade de que suas ações afetem a unidade básica que realmente faz a diferença em uma organização: as pessoas.

Mobilizar, comprometer e alinhar todos da organização ao mesmo objetivo; ter um local de trabalho na qual cada um não apenas se sinta responsável pelo seu trabalho, mas tenha um sentimento de propriedade em relação ao todo; na qual a equipe de trabalho não seja apenas aquela que reage às exigências, mas uma autora da ação; ter funcionários como tomadores de decisão e não seguidores não é tarefa simples para um líder. Contudo, existem alguns aspectos genéricos que contribuem para tais objetivos. Scott; Jaffe (1998) apontam para os seguintes elementos:

Elementos	Os gerentes precisam de	Os funcionários de
Apoio	Estrutura, incentivos	<i>Feedback</i> , encorajamento
Recursos	Tecnologia, <i>coaching</i>	Ferramentas, prática
Conhecimento	Treinamento, habilidade	Treinamento, modelos de papel

Ilustração 31 - Elementos necessários à mudança (SCOTT E JAFFE, 1998).

Os autores Kaplan; Norton (2000) compartilham a idéia dos autores Scott; Jaffe (1998) de que aqueles pontos destacados são os verdadeiros pontos de partida para qualquer mudança sustentável a longo prazo. Definem três categorias principais para estes objetivos (ILUSTRAÇÃO 32):

- competências estratégicas: habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para que a força de trabalho tenha condições de reforçar a estratégia;
- tecnologias estratégicas: sistemas de informação, bancos de dados, ferramentas e redes imprescindíveis à implementação da estratégia;
- clima para a ação: mudanças culturais necessárias à motivação, capacitação e alinhamento da força de trabalho em apoio à estratégia.

DIMENSÃO DO DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL

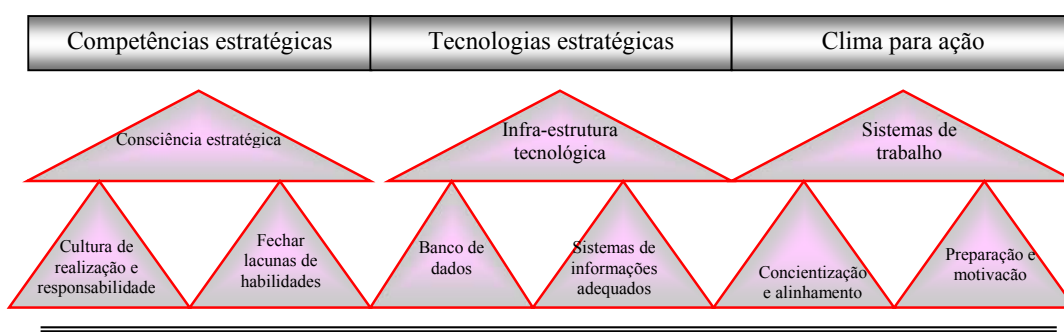


Ilustração 32 - Identificação dos elementos-chave à mudança, adaptado de Kaplan; Norton (2000).

Percebe-se que a geração de valor tende a ser mais sustentável a longo prazo quando a gestão do conhecimento está conectada à estratégia.

4.4.5 Dimensão da gestão econômico-financeira

Inversamente ao modelo inicial do BSC, os aspectos financeiros são os últimos a serem tratados, porém não menos importantes. O alcance com sucesso das funções é estabelecido pela proposição de valor que é tratada especificamente nos processos que geram valor por meio dos funcionários, motivados e preparados em um clima propício para ação, com o desfecho de uma gestão eficiente e eficaz dos recursos.

Segundo Kaplan; Norton (2000), de uma maneira geral existem duas estratégias básicas para impulsionar o desempenho financeiro: estratégia de crescimento de receita e estratégia de produtividade (ILUSTRAÇÃO 33).

Com relação à primeira estratégia, pode ser apresentada com dois componentes: a) busca de novas fontes de receita, provenientes de novos

mercados, novos produtos ou novos clientes; b) aumento de valor para o cliente por meio da ampliação do relacionamento com vendas cruzadas e desenvolvimento de soluções para aprofundar os relacionamentos com os clientes.

A estratégia de produtividade tem seu foco nas atividades operacionais em apoio aos atuais clientes, por meio da redução de custos e do aumento da eficiência. Dois componentes são identificados: a) melhorar a estrutura de custo por meio da redução dos custos diretos e indiretos, compartilhando recursos comuns com outras unidades de negócio; b) melhorar a utilização do ativo, por meio da redução do ativo circulante e do ativo fixo, necessários à sustentação de determinado nível de atividade.

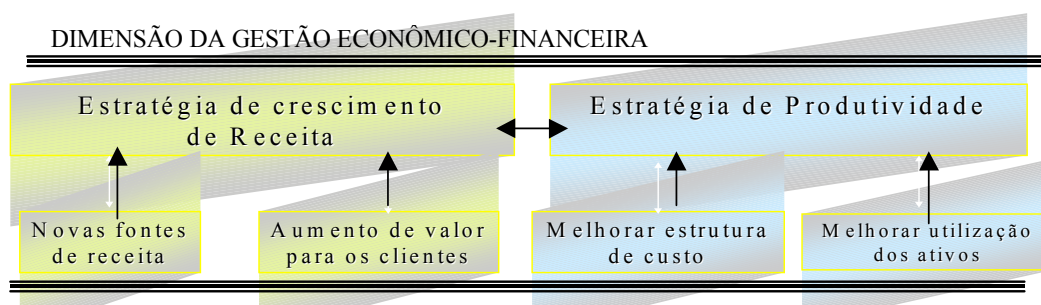
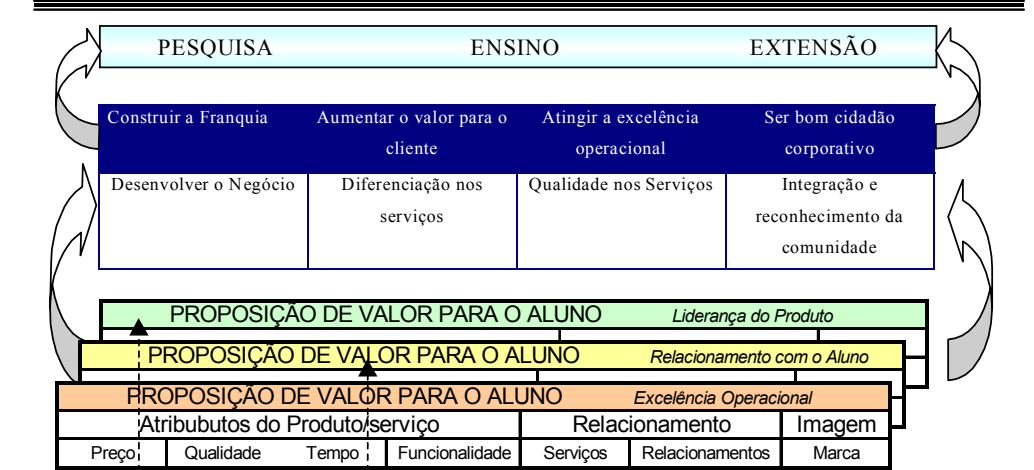


Ilustração 33 - Identificação das estratégias financeiras genéricas (KAPLAN; NORTON, 2000).

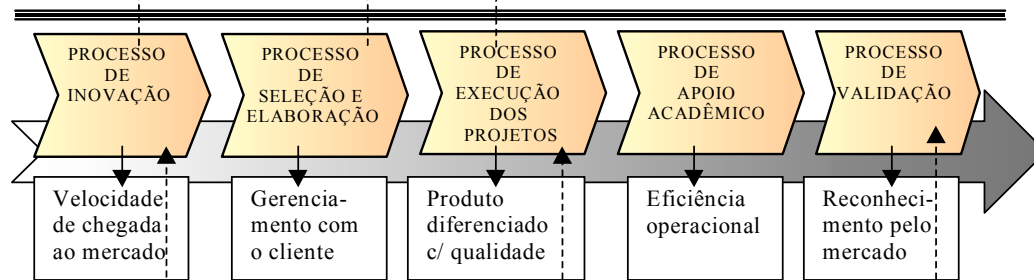
A maioria das empresas utiliza um “meio termo”, isto é, adotam uma estratégia de crescimento rentável, que exige o equilíbrio das contribuições proporcionadas pelas abordagens de crescimento de receita, de um lado, e de redução de custos e produtividade de outro. Essas organizações tendem a apresentar um equilíbrio de indicadores entre as duas estratégias financeiras genéricas.

A Ilustração 34 integra todas as dimensões até aqui propostas em um padrão genérico para o desenvolvimento do mapa estratégico. A padronização é ponto de partida para o planejamento do processo que depois se adapta às características de cada organização específica.

DIMENSÃO DAS FUNÇÕES ACADÊMICAS



DIMENSÃO DOS PROCESSOS GERADORES DE VALOR



DIMENSÃO DO DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL



DIMENSÃO DA GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

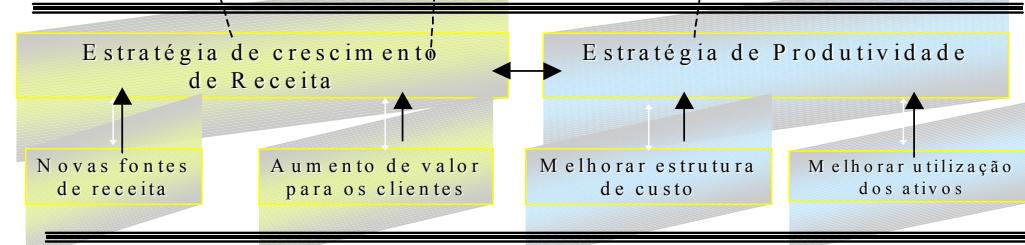


Ilustração 34 - Mapa estratégico do BSC acadêmico, adaptado de Kaplan; Norton (2000).

Segundo Kaplan; Norton (2000), com este instrumento (mapa estratégico), a equipe executiva – no caso das UFC'S entende-se equipe executiva como Reitoria - pode identificar lacunas na estratégia em implementação nos níveis inferiores da organização e assegurar que as estratégias de alto nível efetivamente se reflitam por toda a organização.

O BSC acadêmico proposto teve sua arquitetura inicial descrita para uma unidade de negócio. Porém, é realidade que as organizações de uma maneira geral e especificamente as UFC'S possuem mais do que uma unidade de negócio (*campi*). Uma organização que busca ser administrada com foco na estratégia deve transpor esta dificuldade de maneira a possuir mais do que vários BSC acadêmicos individuais. Para que se consiga extrair o máximo das UFC'S, deve-se alinhar e conectar todos os BSC acadêmicos em um único denominado BSC Acadêmico Institucional.

4.5 Criando um BSC acadêmico institucional

O BSC acadêmico institucional (corporativo) deve refletir e articular a estratégia da organização como um todo, motivos para a existência de muitas ou poucas unidades estarem operando dentro de uma estrutura única, e não operando como uma unidade independente, com sua própria estrutura administrativa e fontes independentes de capital. Indo ao encontro deste objetivo, o BSC acadêmico institucional deve articular, operacionalizar e auxiliar no esclarecimento e na obtenção de consenso quanto ao que vem a ser a estratégia institucional (corporativa).

Embora a necessidade de conexões unificadoras e de processos de alinhamento possa parecer óbvia e direta, muitas organizações não interligam suas unidades de negócio e de serviço compartilhado à estratégia divisional e corporativa (KAPLAN; NORTON, 2000).

Apesar de se estar utilizando a ferramenta BSC nada impede de se utilizar outras técnicas que venham a contribuir para o objetivo maior. Um exemplo disto é o conceito de cadeia de valor apresentado por Porter (1989) utilizado nesta pesquisa em consonância com o BSC. Com o mesmo objetivo, será apresentada de forma resumida uma técnica alternativa que poderá ajudar a estabelecer “a definição clara

e objetiva da função institucional”, como mediadora das relações entre as unidades de negócio e de gestão.

A visão apresentada na Ilustração 35 enfoca o conjunto de elementos e aspectos a serem considerados dentro de uma perspectiva de processo e não a estrutura organizacional em si.

A representação identifica, em nível macro (corporativo), os principais elementos que devem ser considerados para que a instituição como um todo (unidades de gestão e de negócios) obtenha sinergia para um determinado objetivo estratégico.

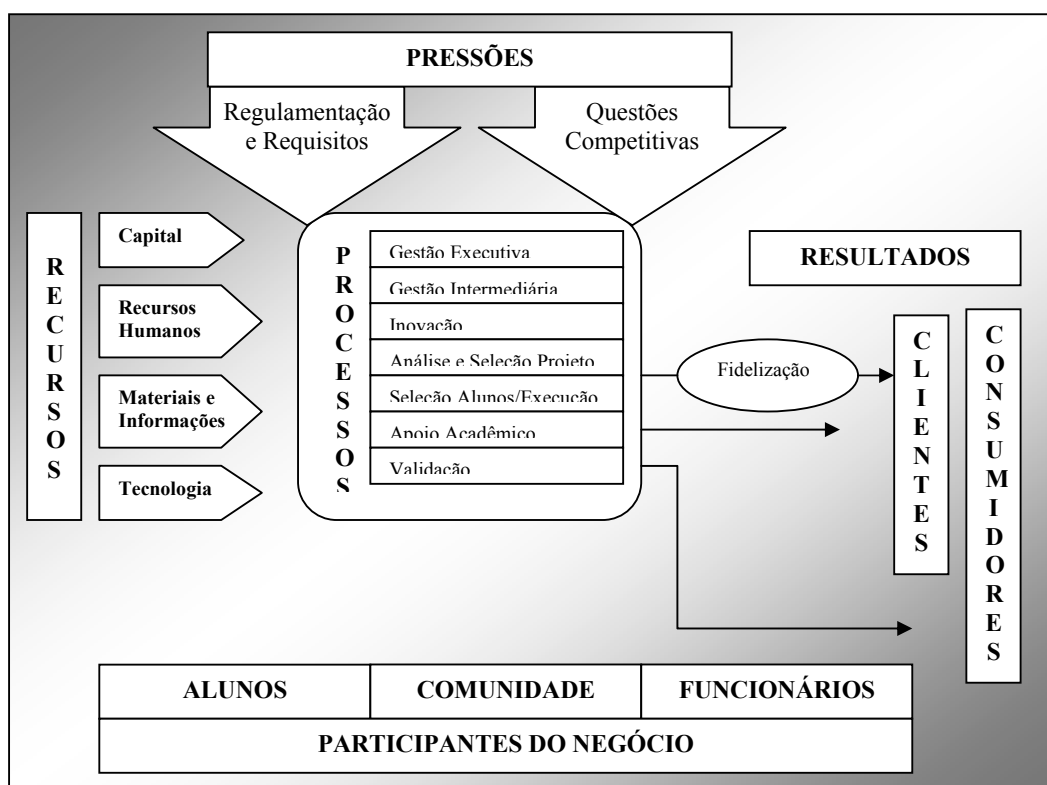


Ilustração 35 - Modelo de negócio baseado em processos, adaptado de Ostrenga et al. (1997).

A ilustração pode auxiliar a identificação e oferecer prioridades aos elementos considerados importantes para o papel institucional (corporativo). Para cada compartimento da ilustração, deve-se utilizar as seguintes perguntas (OSTRENGA et al., 1997):

- Quais são as necessidades de capital e como se alavanca novo capital?
- Qual a versatilidade de nosso pessoal, de nossos processos e da nossa tecnologia?
- Qual a base tecnológica da empresa? Em quais processos a tecnologia é mais importante e qual é o plano de longo prazo para o estabelecimento da base tecnológica ideal?
- Como conseguimos novos negócios? O que está se fazendo para manter o fluxo de novos negócios? Como se realiza o projeto de novos negócios e serviços? Quanto tempo leva para se elaborar e executar um projeto?
- Quais são os elementos mais importantes das operações? Qual o tempo de resposta a partir das solicitações dos clientes?

As respostas a esses questionamentos tendem a auxiliar de forma positiva na definição das funções corporativas e a maneira pela qual as unidades de gestão de serviços compartilhados contribuem para a estratégia corporativa, proporcionando a criação de uma vantagem competitiva. Vale ressaltar que as questões apresentadas convergem para a mesma concepção do BSC.

Realizada esta etapa, alguns aspectos essenciais na gestão corporativa tendem a transparecer mais claramente (alinhamento entre unidades de gestão e unidades de negócio para a criação de valor). Para uma reavaliação destes elementos, ou para aqueles que não optarem por esta técnica/etapa, o BSC fornece um referencial para a análise do valor criado pelo alinhamento das unidades de gestão e negócio, uma vez que as sinergias geralmente são provenientes de qualquer das quatro perspectivas do BCS (KAPLAN; NORTON, 2000; GENDRON, 1997; GUERNY, 1990).

Para o uso do BSC institucional, o entendimento de dois elementos da estratégia no nível institucional (corportativo) é essencial:

1. **Temas institucionais:** valores, crenças e idéias que refletem a identidade institucional e devem ser compartilhadas por todas as unidades estratégicas de negócio – UEN.
2. **Função institucional:** ações desenvolvidas no nível institucional, que criam sinergias no nível das UEN, compartilhamento de tecnologias comuns ou fornecimento de um processo interno central como o processo

de compras, o processo de gestão de recursos humanos, o processo de *marketing*, etc.

A estrutura institucional (corporativa) tem seu início com a definição clara e objetiva da função institucional. A instituição deve existir para criar sinergias entre as unidades de negócio (*campi*, centros e cursos) e as unidades de gestão (reitoria, diretoria de *campus*, gerências e coordenações). As sinergias resultam de interações com alta sintonia entre as unidades de negócio, e essas interações potenciais devem ser reconhecidas explicitamente nas estratégias e nos BSC acadêmicos de cada unidade de gestão.

O desafio está em relação ao segundo elemento – função institucional – uma vez que consiste em tornar os serviços centrais compartilhados sensíveis às estratégias e suprir as necessidades das unidades de negócio por eles atendidos.

Esta barreira foi solucionada com a criação de um BSC conector que tem a função de definir os objetivos e indicadores da UEN que a unidade de apoio deverá ajudar a atingir (ILUSTRAÇÃO 36). O BSC conector é uma forma de orientar os funcionários sobre suas responsabilidades referentes às necessidades dos clientes internos.

Como na construção BSC acadêmico parte-se do geral para o particular, cria-se o BSC institucional (monitorado pela reitoria) contendo os temas e as funções estratégicas desenvolvem-se os BSC das unidades de negócio (*campus* e cursos) e, em uma fase seguinte, identificam-se as unidades de gestão que realizarão serviços compartilhados e paralelamente define-se o BSC conector que será composto pelos objetivos que a unidade de apoio deverá ajudar a cumprir.

A construção de um BSC conector, utilizando-se o BSC acadêmico, pode ser demonstrada com um exemplo:

- **Dimensão das funções acadêmicas:** neste caso específico, a questão deve ser mais focada no usuário dos serviços prestados por meio da pergunta: quais as expectativas e necessidades de nossos usuários quanto aos nossos serviços?

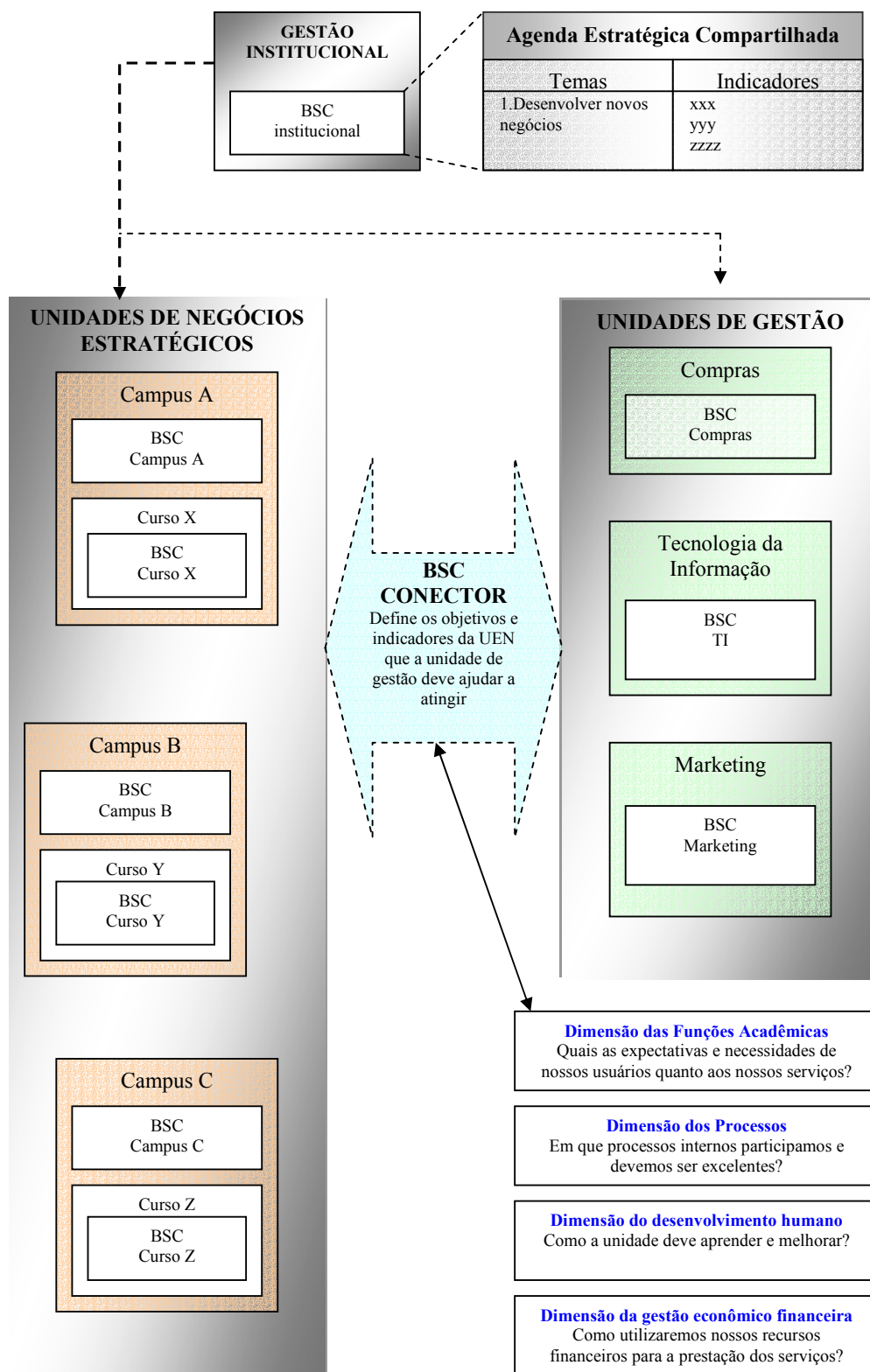


Ilustração 36 - BSC acadêmico-institucional.

- **Dimensão dos processos geradores de valor:** a identificação dos processos específicos deve ser realizada pela questão: em que processos internos devemos ser excelentes?
- **Dimensão do desenvolvimento e crescimento profissional:** deve-se concentrar no desenvolvimento de pessoas-chave, no trabalho em equipe, no *empowerment* dos funcionários por meio da seguinte questão: como a unidade deve aprender e melhorar?
- **Dimensão da gestão econômico-financeira:** a responsabilidade pela gestão dos recursos deve ser uma constante por meio da sua utilização eficiente e eficaz. Como utilizaremos nossos recursos financeiros para a prestação de nossos serviços com excelência e eficiência?

Nesse contexto, as unidades de negócio e de gestão tendem a ser beneficiadas com o desenvolvimento e a comunicação estratégica que oferece propostas específicas de valor aos clientes internos, por meio de processos e serviços com qualidade diferenciada e alinhada.

4.5.1 Vinculando o BSC acadêmico ao orçamento estratégico

Existe um entrave a ser considerado à implementação da estratégia com relação às ações de curto prazo e os recursos necessários para as ações estratégicas de longo prazo. Normalmente, estes processos são realizados de forma separada: o processo orçamentário e o planejamento estratégico.

Os resultados desta desvinculação dos processos são procedimentos com pouco sentido ou pouco significado estratégico, uma vez que as revisões mensais ou semestrais focam sobre as diferenças entre o realizado e o orçado e não no processo de metas estratégicas.

É fato que o orçamento como peça fundamental para o gerenciamento estratégico não representa o melhor instrumento para tal objetivo. Contudo, antes de não mais utilizá-lo, há a necessidade de se buscar outros procedimentos que o substituam, ou até mesmo possam ser utilizados simultaneamente, com dois objetivos distintos, porém integrados: gestão tática e gestão estratégica.

Com a integração entre o BSC acadêmico e o orçamento operacional, a proposta é que sejam utilizados de forma contínua e simultânea, para a definição de

metas e de revisões estratégicas, aproveitando oportunidades emergentes e contrapondo-se às ameaças potenciais que surjam.

Com relação ao orçamento operacional, trata-se da previsão de receitas decorrentes da venda de produtos/serviços prestados, e da previsão de despesas a serem incorridas no exercício com as operações de fabricação e entrega dos produtos/serviços. Estima as despesas contínuas para a manutenção dos produtos e clientes, assim como as despesas necessárias ao lançamento de novos produtos e à atração de novos clientes.

O orçamento estratégico busca a identificação das necessidades de desenvolvimento de novas operações; de criação de novas capacidades; de lançamento de novos produtos e serviços; de atendimento a novos clientes, entre outros. Trata-se de uma abordagem sobre um conjunto de programas a serem realizados, pois a estratégia não pode ser encarada como o gerenciamento de programas, mas a maneira de utilizar os programas para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos estratégicos, não como fins em si mesmos.

Segundo Kaplan; Norton (2000, p.293), as organizações podem adotar procedimentos que convertam a estratégia de alto nível em orçamentos de procedimentos operacionais por meio de cinco etapas:

- traduzir a estratégia em BSC acadêmico, especificando os objetivos e indicadores estratégicos;
- definir metas distendidas para cada indicador, referentes há tempos futuros específicos;
- identificar lacunas de planejamento para motivar e estimular a criatividade;
- identificar iniciativas estratégicas e necessidades de recursos para fechar as lacunas de planejamento, possibilitando a realização das metas distendidas;
- aprovar recursos financeiros e humanos para as iniciativas estratégicas.

As cinco etapas descritas pelos autores buscam integrar o orçamento dentro do processo de planejamento estratégico, alocando recursos e determinando metas de desempenho de longo prazo. Afirmam que os gerentes podem utilizar o orçamento como ferramenta para revisão e avaliação do desempenho (ILUSTRAÇÃO 37).

A metade superior da ilustração 37 mostra a interface tradicional do processo de planejamento: reafirmar a missão, definir metas para os anos seguintes, analisar o mercado de atuação – clientes, concorrentes, tecnologias, regulamentos, previsões econômicas; analisar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e

ameaças (SWOT – *strenghts-weaknesses-opportunit-treat*) e desenvolver a estratégia da unidade de negócio.

A parte inferior da ilustração 37 fornece o elo entre os objetivos e indicadores nas quatro dimensões do BSC, por meio do desenvolvimento de programas e ações estratégicas que capacitam a unidade de negócio a atingir as metas estabelecidas no plano estratégico.

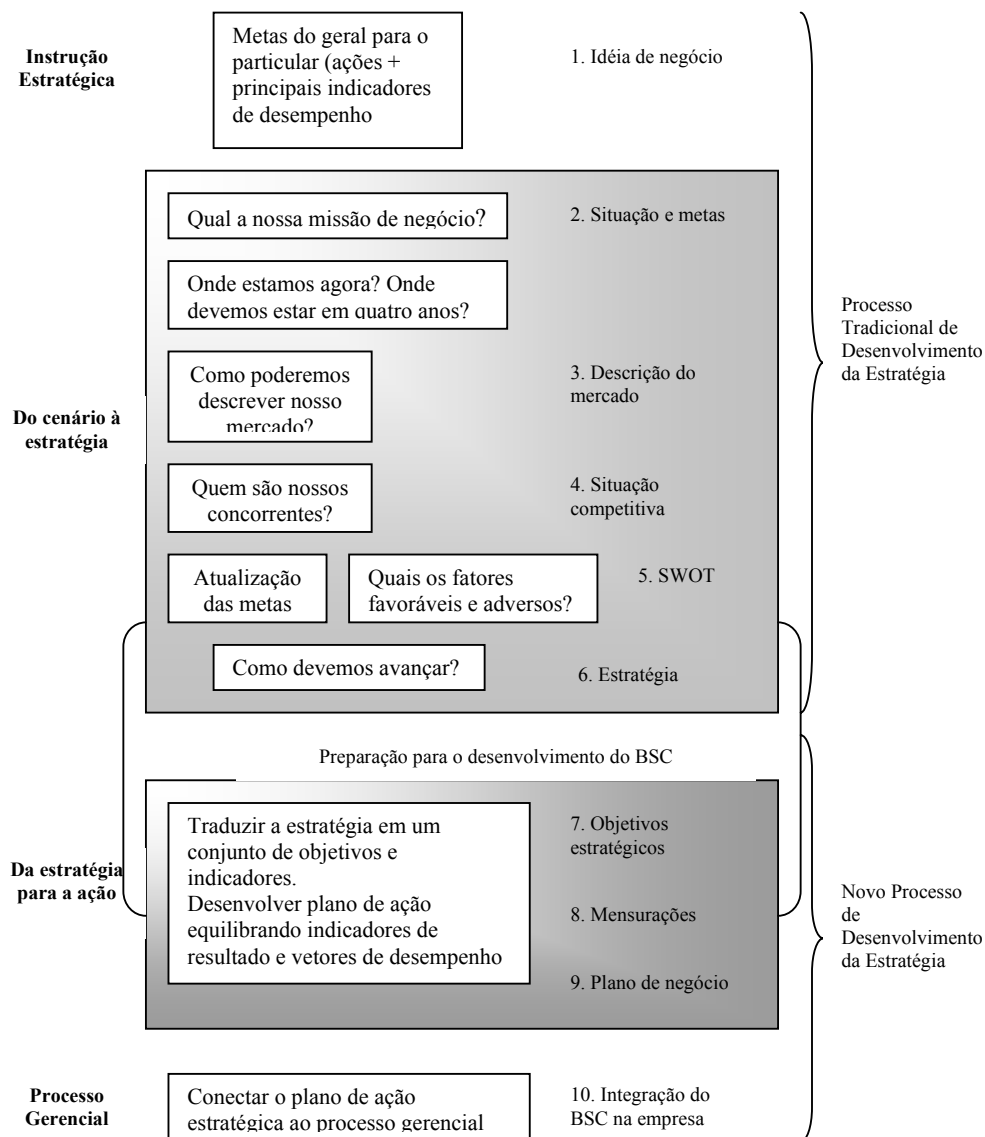


Ilustração 37 - Integração do BSC no processo de planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON,2000).

4.5.2 Avaliando e premiando as pessoas

No item 4.3 – elementos essenciais à utilização do BCS acadêmico, p.105 – foi mencionada a existência de um elemento motivador para a consecução dos objetivos estratégicos por todos na organização, é exatamente sobre este assunto que se abordará de forma mais detalhada neste item.

A primeira lição que se aprende no decorrer da vida está diretamente relacionada com a recompensa. Um bebê chora, e é alimentado. Posteriormente, o bebê chora e será colocado no colo. Mais crescido é dito que, se for obediente, Papai-Noel trará novos brinquedos. Quando adolescente, a recompensa virá por meio de um aumento na mesada caso o desempenho escolar seja mais que satisfatório. Confirmando este raciocínio, existe um princípio em economia na qual as pessoas respondem a incentivos, isto é, como as pessoas diariamente tomam decisões, comparando custos e benefícios, seu comportamento pode mudar quando os custos ou os benefícios se alteram.

A complexidade do ambiente e a sofisticação dos funcionários tornam necessária a idealização cuidadosa de um processo de recompensa que proporcione à equipe de gerenciamento muitas maneiras de reconhecer o esforço feito pelo funcionário, porque as coisas que podem ser valorizadas por um indivíduo podem não exercer nenhum impacto sobre o outro. Além disso, o processo de recompensa precisa estar estreitamente alinhado com a personalidade da organização.

Deve-se ter em mente que os processos de recompensa devem ser formulados para consolidar comportamentos já existentes na organização e/ou novos comportamentos desejados. Entende-se que é muito mais trabalhoso implementar mudanças nos padrões comportamentais do que naqueles que já fazem parte da cultura da organização e precisam somente ser reforçados. Em virtude desse aspecto, é necessário focalizar ainda mais o processo de recompensa para encorajar os funcionários a se comprometer com os novos padrões a serem obtidos.

Surge uma questão: qual seria o critério de avaliação e premiação? Esse critério de avaliação ou sistema de avaliação na verdade é o resultado final de várias ações tomadas em conjunto e destacadas no desenvolvimento desse trabalho. Iniciando-se pelo PE, passando pela sua execução e monitoramento dos resultados por meio da ferramenta de gestão estratégica.

4.5.3 Proposta de um programa de reconhecimento e participação nos resultados

A motivação dos funcionários em uma organização deve ser entendida como um fator de relevância para o alcance dos objetivos estabelecidos pela mesma. Assim, o alinhamento dos interesses pessoais e os da organização a partir de regras claras e pré-estabelecidas oriundos de um programa de reconhecimento e recompensas nos resultados é um fator que tende a auxiliar no processo de gestão estratégica.

Apesar de ser uma idéia relativamente fácil de se compreender, colocá-la e desenvolvê-la na prática é tarefa mais complexa. Contudo existem alguns aspectos que dificultam a sua operacionalização na prática. O primeiro deles é a questão do “merecedor” da respectiva recompensa. Como em uma organização todos os resultados são obtidos por meio da interação de um ou mais grupos de funcionários, a identificação pontual do “realizador e merecedor” se torna difícil. A segunda questão diz respeito aos estudiosos da área. Uma corrente afirma que a recompensa é uma ferramenta eficiente para a motivação do funcionário. Do outro lado, existem aqueles que afirmam que a recompensa não é o melhor meio de motivar as pessoas; vêem neste caso, uma forma “humilhante” de conduzir este processo. Por último, a questão é a forma de mensuração do resultado.

A estrutura do BSC acadêmico com suas relações de causa-efeito deve ser encarada como um avanço para a obtenção do comprometimento individual com a estratégia da organização, unidade de negócio e a equipe. Nesse sentido, o BSC acadêmico passa a ser o início de um processo de desdobramento que gera um efeito “dominó”, isto é, o BSC acadêmico deve ser desdobrado para os *campi*, para os cursos, para os departamentos, para as coordenações, para as equipes e finalmente para os indivíduos.

Se esta relação causa-efeito é verdadeira, não é falácia afirmar que as contribuições individuais são essenciais para a obtenção dos objetivos maiores da organização. Logo, a conscientização e o alinhamento de todos os funcionários vinculados a um programa de reconhecimento e participação nos resultados tendem a potencializar as ações que vão ao encontro dos objetivos propostos e desejados.

O processo de reconhecimento e participação nos resultados deve estar em alinhamento e harmonia com os objetivos estratégicos da instituição como um todo. Deve ser um instrumento de suporte ao comportamento que se busca em relação a todos os funcionários da instituição; como consequência, o processo de reconhecimento deve ter uma abrangência muito ampla e clara para que todos entendam suas funções e seus objetivos – ter um papel ativo no processo de melhoria – e também ter a capacidade de “agradecer” de forma individual e significativa a cada componente da instituição.

O reconhecimento faz com que as pessoas se sintam como parte integrante de algo importante e vitorioso. Um processo de recompensa tangível e intangível pode ajudar a atender essas necessidades quando apropriadamente utilizado.

Contudo, Kaplan; Norton (2000) ainda destacam a necessidade de estabelecer e ter a precaução com algumas questões. Uma delas é com relação à velocidade de implementação. Deve-se ter cuidado para não se precipitar com a implantação do projeto até que o BSC ,como sistema de gestão, já esteja vigente e tenha a confiança de todos.

Um dos motivos para essa precaução é em virtude de se pré-supor que o BSC traduz o PE e este por sua vez é um conjunto de hipóteses (causa-efeito) que busca levar a organização a um nível de desempenho superior. Sendo assim, tende a existir um determinado grau de relutância em considerar que todos os indicadores estejam corretos em um período que ainda esteja se adaptando ao processo de utilização.

O segundo motivo tem relação com a qualidade das informações obtidas pelo BSC em um estágio inicial, existe a necessidade de um período de maturação para que se obtenham as informações corretas e a seleção dos indicadores que mais representem a estratégia para a organização.

O terceiro motivo pode ser decorrente da falta de sintonia entre os indicadores de curto prazo e longo prazo. Muitas vezes os indicadores de curto prazo são inconsistentes com a consecução dos objetivos de longo prazo; neste caso, deve-se aguardar por mais algum tempo até que estes possíveis problemas sejam identificados e resolvidos.

Outra questão é com relação à seleção de indicadores de caráter objetivo ou subjetivo e as suas quantidades, existe a necessidade de se estabelecer indicadores

baseados em resultados e não estabelecer indicadores referentes a tarefas e/ou atividades, pois o estabelecimento de indicadores subjetivos tende a gerar comportamentos disfuncionais. Com relação à quantidade de indicadores para um programa de reconhecimento, os autores recomendam entre quatro e sete indicadores. Esta quantidade de indicadores evita confusões na percepção dos funcionários, aumentando o foco e reduzindo uma possível confusão em virtude do excessivo número de informações. Muitas organizações utilizam apenas um subconjunto dos indicadores institucionais.

O processo de recompensa deve ser projetado e desenvolvido levando-se em conta os seguintes pontos: cultura da organização, padrões comportamentais desejados, prioridades dos funcionários, relações de tempo do comportamento/recompensa e facilidade de uso.

O processo de recompensa deve ser idealizado para que seja compatível com a cultura e a personalidade da organização. Alguns aspectos que podem ser muito desejáveis em uma organização podem ser bastante inadequados em outra.

A concepção de um programa de recompensa deve ter seu foco no encorajamento dos funcionários e se comprometer com os novos padrões comportamentais reforçando os já existentes e desejados. Os funcionários devem se sentir envolvidos no programa de recompensa de forma que as recompensas sejam significativas para eles (ILUSTRAÇÃO 38).

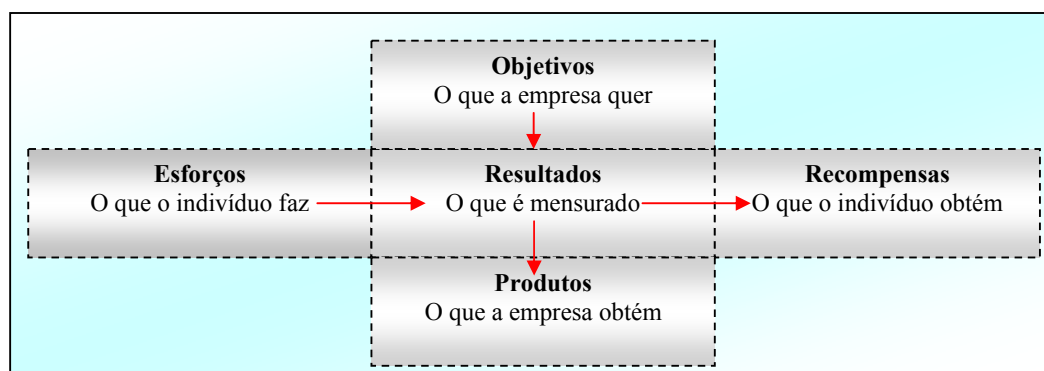


Ilustração 38 - Ligando os objetivos individuais aos organizacionais (ATKINSON, 2000).

Para se reforçar o comportamento desejado, o programa deve apresentar rapidez entre o comportamento desejado e o recebimento da recompensa. Esse tipo de abordagem possibilita um reforço positivo, imediato, e uma lembrança importante

para o premiado, evitando expectativas maiores. Por isso, a necessidade de se evitar um processo burocrático longo para a obtenção da recompensa.

Atkinson (2000, p.220) destaca seis atributos-meta importantes para assegurar que um sistema de reconhecimento e participação nos resultados possa alcançar os resultados desejados:

- Os funcionários devem entender suas tarefas e o sistema de recompensa e acreditar no que eles medem para controlar e contribuir para a organização.
- Maior alinhamento entre os interesses dos funcionários e da empresa.
- Os elementos de desempenho que os sistemas monitoram e as recompensas devem refletir os fatores críticos de sucesso da empresa.
- Os sistemas de recompensas devem fixar padrões claros de desempenho para serem aceitos pelos funcionários.
- O sistema de mensuração de desempenho deve ser sistemático e preciso para valorizar os objetivos.
- Quando for crítico que os funcionários coordenem a tomada de decisão e outras atividades, com outros funcionários, os sistemas de recompensa devem recompensar o desempenho do grupo, não individualmente.

Na ilustração 39, foram apresentados os meios mais utilizados para a obtenção do comportamento desejado (recompensa), destacando-se as vantagens e desvantagens de cada meio. Vale ressaltar que um programa de recompensas deverá utilizar a combinação entre eles, uma vez que cada um deles possui seus pontos fortes e fracos.

RECOMPENSAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Seu valor é entendido É fácil de manusear Decide como vai utilizar 	<ul style="list-style-type: none"> Usada com frequência pode ser confundida como parte integrante do seu salário Não é compartilhada com a família Achar que o valor não é o suficiente
Mercadoria	<ul style="list-style-type: none"> Pode ser compartilhada com toda a família Tem valor de um troféu Pode ser usada como uma recompensa progressiva 	<ul style="list-style-type: none"> Exigem mais tempo da gerência Deve ter em estoque Preferência distinta pelo recompensado
Forma de Placas/Troféus	<ul style="list-style-type: none"> Diretamente ligado ao comportamento desejado Não se desgasta Personalizada conforme o funcionário 	<ul style="list-style-type: none"> Pode não ser valorizada pelo recebedor Usualmente não é útil Não é valorizada pela família
Comunicações Publicadas	<ul style="list-style-type: none"> Podem ser muito específicas Recebem ampla distribuição Meio barato de premiação Resistem ao tempo 	<ul style="list-style-type: none"> Não possuem valor tangível Podem reduzir a cooperação e causar inveja
Comunicação Verbal	<ul style="list-style-type: none"> Muito pessoal Pode ser feita quando o comportamento desejado é realizado É menos dispendiosa 	<ul style="list-style-type: none"> Não é tangível Não tem nenhum reforço visual Pode ser mal interpretada
Privilégios Especiais	<ul style="list-style-type: none"> O recompensado pode ser envolvido na seleção Atendem as necessidades únicas do funcionário São altamente valorizadas pelo funcionário Podem ser usadas para suportar objetivos organizacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Podem causar inveja Podem exercer impacto sobre a operação da organização quando o indivíduo não estiver disponível Podem ser dispendiosas

Ilustração 39 - Vantagens e desvantagens das recompensas (HARRINGTON, 1997).

4.5.3.1 Estruturando um programa de reconhecimento e recompensa

Com o intuito de se buscar permanentemente a satisfação pessoal e o desenvolvimento profissional dos funcionários, foram, delineadas as propostas que serviram de estrutura básica para um programa de reconhecimento e participação nos resultados – PRPR.

O PRPR terá a função de :

- Reconhecer os funcionários por sua competência e por sua contribuição ao desempenho da sua unidade de negócio e da instituição como um todo.
- Promover e estimular o trabalho em equipe.
- Melhorar os processos geradores de valor e os processos de apoio por meio da gestão de fatos e dados.
- Avaliar o desempenho dos funcionários por meio de um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos.

- Buscar de forma plena o alcance das funções das UFC'S por meio do comprometimento dos funcionários que agregam valor a organização como prestadora de serviços.

Tendo a organização chegado ao consenso da necessidade do PRPR, o início se dará com a composição da equipe ou seleção do líder que terá a responsabilidade pela condução, pelos direcionamentos do programa, pela ferramenta e integração do projeto por toda a organização. Além dessas responsabilidades, deve orientar o processo, supervisionar o cronograma de reuniões e entrevistas, garantir à equipe do projeto a disponibilidade de documentação.

Após a constituição da equipe do projeto, a primeira tarefa é a identificação dos atores, isto é, gestores, departamentos, coordenadores e outros elementos que farão parte de forma direta e indireta do projeto. Também é necessário a elaboração e definição do cronograma de atividades e conseqüentemente as respectivas responsabilidades para cada ator, identificado durante o processo de desenvolvimento e implantação do projeto.

Para uma UFC'S genérica, os atores podem ser assim identificados: comitê institucional (reitoria), comitê do negócio (diretor de campus), comitê executivo (equipe que será o elo entre a equipe do projeto e o comitê institucional), comitê econômico-financeiro (*controller* e diretor financeiro), comitê de RH (diretor de recursos humanos), comitê intermediário (gestores e coordenadores).

Com relação ao cronograma que será apresentado, deve ressaltar o fato de que cada UFC'S possui características próprias influenciando assim nos prazos de cada etapa. Desta forma, a proposta em termos de tempo é que o projeto como um todo (criação, apresentação, monitoração anual e o fechamento/premiação) não ultrapasse quinze meses.

Para o presente trabalho se estabelecerá quatro macro-etapas genéricas que, dependendo de cada UFC'S, poderão ser adaptadas conforme a necessidade. As etapas identificadas são: fase de elaboração do PRPR, lançamento do PRPR, acompanhamento anual, fechamento/premiação do PRPR.

Na Etapa 1 – fase de elaboração – o comitê institucional terá uma participação efetiva no sentido de definir o conjunto de indicadores dos *campi* a

partir da análise de relacionamento em relação à estrutura e as suas peculiaridades. Este tipo de análise se torna essencial, pois torna claro tanto as limitações quanto as potencialidades (oportunidades) existentes em cada campus caso fosse utilizada uma estrutura organizacional individualizada.

A escolha dos indicadores deve ter os seguintes balizadores segundo Kaplan; Norton (1997): definição dos objetivos financeiros para as unidades em relação ao crescimento, fluxo de caixa, rentabilidade; temas corporativos essenciais considerando-se o meio ambiente, políticas de relação com os funcionários e a comunidade, qualidade, competitividade e inovação; relações com outras unidades tais como clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes.

O segundo ator a participar da Etapa 1 é o comitê de negócio, o qual deverá estabelecer os indicadores de performance da sua unidade e as metas de desempenho. Este objetivo deverá refinar a descrição dos temas e objetivos estratégicos; para cada objetivo, estabelecer o indicador que melhor reflita e comunique a intenção do objetivo, assim como identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser essenciais para torná-las disponíveis.

Sugerem-se alguns parâmetros, isto é, as porcentagens que determinam a contribuição relativa de cada indicador para a escolha dos indicadores que constituirão o placar de desempenho bem como para a distribuição da premiação:

- Três a cinco indicadores associados ao desempenho do negócio (peso 40%).
- Três indicadores relacionados ao desempenho de curso/equipe (peso 40%).
- Dois indicadores vinculados ao desempenho individual (peso 20%).
- Evitar ponderações inexpressivas (menor de 5%) ou excessivas (maior que 30%) para cada nível.

O comitê econômico-financeiro dará sua contribuição no sentido de estabelecer os critérios de participação e as regras para definição das premiações, estabelecendo os critérios das faixas de alcance das metas, a definição dos multiplicadores para as faixas (superou, atingiu, atingiu parcialmente e não atingiu), definição do nível de desempenho econômico e financeiro (gatilho) para a potencial distribuição da premiação bem como o potencial de ganho individual.

Pode-se realizar uma proposta dentro dos seguintes moldes: limite da faixa “atingiu” no máximo 4% de variação para menos; limite da faixa “atingiu parcialmente” no máximo 8% de variação para menos; considera-se o limite “superou” quanto o realizado ultrapassar a meta estabelecida.

Pode-se sugerir para o placar de desempenho um fator de desempenho para cada indicador; este fator deve representar a percepção do grau de dificuldade em atingir as metas. Para o melhor desempenho, ou seja, quando a meta de determinado for ultrapassada, este indicador teria um conceito de "superou" atingindo um fator de desempenho de 1,2. Quando se atingir a meta estipulada, recebe o conceito "atingiu" obtendo um fator igual a 1,0. No caso de o resultado estar muito próximo da meta, estipula-se o conceito "atingiu parcialmente" obtendo um conceito igual a 0,8. Para o caso do não-alcance da meta, recebe o conceito "não atingiu" com um fator de desempenho igual a zero.

O produto do fator de desempenho pelo peso de cada indicador resultará em pontos. O total de pontos obtidos em todos os indicadores é que definirá o potencial de ganho de cada funcionário.

Vale ressaltar que a distribuição da premiação só será possível quando a organização obtiver ou atingir um nível mínimo considerado seguro em relação às metas orçadas para aquele exercício. Este critério será denominado de “gatilho”. A definição do percentual mínimo para os indicadores econômico-financeiros deve ser encarada como uma questão *sine qua non* para o início efetivo da disputa pela premiação.

A experiência mostra que os indicadores mais utilizados na questão econômico-financeira são a geração líquida de caixa (financeira) e o resultado operacional – EBTIDA (econômico). O limite em termos percentuais proposto pode ser estabelecido entre 80% e 90% conforme a instituição.

O potencial de ganho individual estará vinculado ao percentual do resultado operacional, que não poderá exceder 10%, definido para cada *campus*, sendo que o limite máximo de ganho será de até dois salários. Outras condições são necessárias para o andamento do processo: a necessidade de ter atingido no mínimo 65 pontos no placar de desempenho; ter completado um ano no quadro de funcionários da instituição; somente os professores com 20 horas/aula terão o direito de participação, independentemente da sua alocação; nos casos em que o funcionário

participa na instituição como funcionário e professor, sua premiação será vinculada à categoria expressa na carteira de trabalho; é condição obrigatória para todos os líderes entregarem ao comitê de RH as análises de desempenho individual devidamente preenchidas em tempo hábil para análise; o não cumprimento de nenhum dos requisitos acima descritos elimina a possibilidade de participação no resultado.

Estabelecidas todas as questões apontadas nesta etapa, o comitê executivo realizará sua parte, no sentido de negociar e aprovar o projeto (Etapa 1) junto à reitoria. Realizados os ajustes e aprovados, segue-se para a segunda etapa: a apresentação e lançamento o PRPR.

Mais uma vez o comitê institucional terá um papel de destaque na Etapa 2 – lançamento do PRPR – realizando o lançamento e sinalizando o total apoio e comprometimento ao programa e a sua importância como um sistema de reconhecimento e apoio aos funcionários para a obtenção dos resultados desejados pela instituição.

Na Etapa 2, o comitê intermediário participará com o objetivo de definir as metas específicas das equipes, contratação da análise de desempenho individual. Estas atividades podem ser divididas em três fases: acordo dos objetivos, revisão de contrato e análise de desempenho.

Sobre a fase - acordo de objetivos, o líder e liderado contratam os objetivos individuais a serem alcançados. O acordo individual deve refletir a contribuição do funcionário para o alcance dos resultados de sua equipe, que por sua vez está vinculada às diretrizes estratégicas da instituição. Deve-se atribuir um peso de no mínimo 10% para cada objetivo de acordo com a sua prioridade. Obtém-se o consenso e comprometimento quando se define claramente o que fazer (objetivo), como fazer e até quando fazer (prazo). É também neste momento que o líder e liderado devem planejar as ações que suportam a realização dos objetivos fixando o compromisso bilateral. O compromisso bilateral deve ser composto das ações que cabem ao líder para o apoio aos objetivos do liderado como também a definição das ações do liderado.

Alguns aspectos operacionais devem ser observados:

- Premissas: as pessoas são responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento e desempenho; o líder é co-responsável pelo

desenvolvimento e desempenho dos liderados; o perfil de competência deve se expresso por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho da função.

- Propósitos: estabelecer o plano de ação individual em sintonia com as prioridades e metas da sua unidade de negócio; avaliar o estágio de desenvolvimento da pessoa em relação ao perfil de competência; estabelecer um compromisso entre líder e liderado visando ao desenvolvimento da competência pessoal e profissional.

Na segunda fase - revisão do contrato - realiza-se o acompanhamento geral do que foi feito até aquele momento, reforçando-se as ações positivas e corrigindo-se as que não estão contribuindo para o alcance dos objetivos. Também é o momento para se redirecionar os objetivos, caso seja necessário.

Na fase final - análise de desempenho - o líder e liderado avaliam o alcance dos objetivos. Cabe ao líder atribuir um conceito para cada objetivo contratado no início do período e apurar o resultado final da avaliação de desempenho.

O comitê econômico-financeiro participará na Etapa 2 esclarecendo de forma detalhada os critérios de funcionamento para a distribuição da premiação do programa. Esta participação é importante, pois, por se tratar de algo novo, o entendimento e a transparência de como será conduzido todo o processo são aspectos que devem se fazer sempre presentes ao longo de todo o processo.

O comitê de RH terá uma função de suporte estratégico, oferecendo apoio na comunicação e na identificação de demanda para treinamento em análise de desempenho, uma vez que os gestores terão que realizar as análises de desempenho de todos os seus subordinados.

A Etapa 3 – acompanhamento anual – exige a participação de todos os atores. O comitê institucional deverá incorporar os indicadores de desempenho nos seus relatórios gerenciais com o objetivo de monitoramento e tomada de decisão.

O comitê intermediário realizará reuniões trimestrais com o objetivo de divulgar os resultados atingidos até aquele momento, e de propor novos ajustes caso haja necessidade.

O comitê de RH terá a função de apoiar como um todo o programa assim como promover a comunicação para todos da organização por meio de quadros explicativos posicionados em lugares estratégicos (fácil acesso e visualização).

O comitê do negócio deverá realizar a consolidação das equipes com o objetivo de avaliar o desempenho do negócio como um todo.

O comitê executivo deverá realizar junto ao comitê institucional uma avaliação de como o PRPR está se desempenhando em relação aos objetivos esperados e almejados. Por sua vez, o comitê econômico-financeiro terá a função de fornecer as informações necessárias à divulgação do placar de desempenho.

Na última etapa – encerramento/premiação PRPR – todos os atores desempenham suas responsabilidades da seguinte forma: o comitê institucional realiza o fechamento destacando o avanço do processo, e, caso a unidade tenha conseguido obter a premiação, o comitê anuncia tal conquista. No mesmo evento deve lançar a idéia de continuidade do programa como um processo que fará parte da cultura da organização.

O comitê intermediário deverá realizar a análise final de sua equipe de trabalho – se possível individualmente, ressaltando os aspectos positivos e negativos. Posteriormente, encaminhará ao comitê de RH. Este realiza a coleta das fichas e a verificação das análises de desempenho das equipes.

O comitê executivo realiza a avaliação final no sentido de aperfeiçoar o processo ocorrido (projeto) e caso haja necessidade propõe novos ajustes. E o comitê econômico-financeiro terá a incumbência de realizar os cálculos e o processamento dos pagamentos da premiação obtida, caso ocorra.

Com o objetivo de realizar uma síntese das etapas, será apresentada a Ilustração 40, e em seguida um modelo genérico do placar de desempenho baseado nas orientações propostas até presente momento (ILUSTRAÇÃO 41).

Atores	Fase de elaboração	Fase de lançamento	Fase de acompanhamento	Fase de premiação
Comitê institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição dos temas estratégicos para as unidades de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensagem de comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporação dos indicadores de desempenho nos relatórios gerenciais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reafirmação do programa como processo contínuo
Comitê do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores de desempenho ▪ Metas de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidação da estrutura de contribuição para o desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação mensal da performance do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidação do desempenho das equipes
Comitê executivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociação e aprovação 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento e avaliação do programa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação do processo (do início ao fim)
Comitê econômico-financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação dos critérios de premiação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detalhamento do funcionamento do Placar de Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoração do números financeiros e econômicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cálculo e processamento do pagamento
Comitê de RH		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio na comunicação ▪ Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio na comunicação por toda a instituição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coleta das fichas e análise das respectivas avaliações
Comitê intermediário		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição de metas específicas das equipes ▪ Contratação da análise de desempenho individual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação trimestral do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha de avaliação de desempenho da equipe ▪ Análise de desempenho dos subordinados

Ilustração 40 - Atores, responsabilidades e etapas de um PRPR.

Campus		PLACAR DE DESEMPENHO PARA AS IES						
Indicadores	Pesos	Meta	Faixa Superou	Faixa Atingiu	Faixa Atingiu Parcial	Resultado	Fator	Pontos
Indicador do campus								
Indicador do campus								
Indicador do campus								
Total	40%					Total de pto campus		
Indicador curso/equipe								
Indicador curso/equipe								
Total	40%					Total pto curso/equipe		
Indicador individual								
Indicador individual								
Total	20%					Total pto individual		
Soma dos Pesos	100%					Soma dos Pesos		
EBTIDA						Geração líquida de CX		
Percentual a distribuir						Percentual a distribuir		

Ilustração 41 - Placar de desempenho para as IES de Santa Catarina.

4.6. Um exemplo de utilização do BSC acadêmico e institucional

Neste item se realizou um exemplo prático, isto é, na tentativa de se identificar o potencial de utilização da proposta apresentada, se utilizou a estrutura real de uma UFC'S. Para tal, inicialmente se apresentará a UFC'S selecionada e posteriormente se exemplificará o BSC acadêmico e institucional dentro da estrutura observada. Esta UFC foi escolhida por apresentar as características (cadeia de valor, planejamento estratégico e liderança) necessárias para a exemplificação e para uma possível implementação e utilização do BSC acadêmico como ferramenta de gestão. Outro aspecto relevante é que esta UFC vem apresentando um crescimento em termos de número de alunos e em espaço geográfico (*campi*), apresentando uma posição de relevância na economia e no desenvolvimento do Estado de Santa Catarina.

Com relação à tarefa que foi realizada, não teve o objetivo de se apresentar um exemplo completo em relação à utilização do BSC acadêmico, mas certamente se apresentou os aspectos necessários para o entendimento de sua estruturação. Vale lembrar também que as informações apresentadas, embora possíveis, não são as encontradas no PE na sua íntegra por motivos claros. Para tal objetivo, o exemplo foi realizado em seis etapas:

1. Identificação dos temas e papéis corporativos oriundos da missão, visão e estratégia
2. Construção do mapa estratégico para a UFC
3. Elaboração do BSC acadêmico institucional
4. Construção do BSC para os *campi*
5. Elaboração do BSC para os cursos
6. Apresentação do BSC de conexão

4.6.1 A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL¹²

A Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL - é uma fundação de direito privado, de caráter comunitário e regional, organizada por transformação da Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC. Foi reconhecida como Universidade pela Portaria Ministerial MEC nº 028, de 27 de janeiro de 1989.

O ensino superior iniciou-se, em Tubarão, em 1964, com a Faculdade de Ciências Econômicas do Sul do Santa Catarina, por meio da Lei Municipal nº 353 de 25 de novembro de 1964, vinculada ao Instituto Municipal de Ensino Superior - IMES, criado pela lei nº 355 de 10 de dezembro de 1964. Em 1967 foi criada a Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC, por meio da Lei nº 443/67, sendo nomeado seu presidente o então Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas, Professor Osvaldo Della Giustina. A Fundação recém-criada que sucedeu ao IMES foi reconhecida de utilidade Pública Municipal pela Lei nº 456/68 e Federal pelo Decreto nº 70680/72.

A FESSC passou a ter como objetivo, dentre outros, a criação da Universidade do Sul de Santa Catarina. Nesta linha, foram instalados os Departamentos de Ensino, cujo primeiro Diretor foi o Prof. Silvestre Heerdt; o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, cuja Direção foi exercida pelo Prof. José Müller e o Departamento de Educação Permanente (Extensão), dirigido pelo Prof. Gerson Luiz Joner da Silveira. Assim, começaram ser consolidadas as três funções universitárias básicas - Ensino, Pesquisa e Extensão -, complementares e indissociáveis entre si, de acordo com a Legislação Universitária.

Na área de Ensino, seguiram-se a criação da Escola Superior de Ciências e Pedagogia, da Escola Superior de Ciências da Saúde e Promoção Social, da Escola

Superior de Tecnologia e a Escola Superior de Ciências Jurídicas. A partir de 1971, com a aquisição do Colégio Dehon e de seu patrimônio, pertencente até então à Congregação dos Padres do Sagrado Coração de Jesus, a FESSC passou a atuar também no Ensino de 1º e 2º graus, como atua até hoje.

Na área de Pesquisa, foi desenvolvido extenso trabalho com a colaboração de alunos e professores, sendo pontos altos desta atividade a participação no Projeto Catarinense de Desenvolvimento, a elaboração do projeto Micro- Regional de Desenvolvimento (Região Sul) e execução do projeto de assistência à Pequena e à Média Empresa em convênio com o Instituto Tecnológico de Georgia e a Universidade das Filipinas. Estas ações credenciaram a Instituição a comandar a organização da Associação Catarinense das Fundações Educacionais – ACAFE - em articulação com instituições congêneres do estado.

Na área de Extensão, os trabalhos se concentraram, especialmente, na profissionalização e no treinamento de mão-de-obra para o trabalho, podendo-se citar, como exemplo, a rica experiência pedagógica do Centro Intercolegial Integrado de Tubarão - CICIT - que obteve repercussão nacional, e o treinamento de mais de 3.000 trabalhadores, reciclados após as enchentes de 1974, fenômeno que desestruturou as atividades tradicionais do Sul de Santa Catarina, na época.

A partir de 1978, quando passou a ser presidida pelo Professor Silvestre Heerdt, a FESSC se consolidou e se estruturou como uma Universidade de caráter regional e comunitário. Após longo processo, ao qual se somaram a competência técnica e o espaço participativo de administradores, professores e alunos, foi, afinal, criada a Universidade do Sul de Santa Catarina, por Lei Municipal aprovada pela Câmara de Vereadores, sancionada pelo Prefeito Municipal e reconhecida pelo Parecer nº 28/89 do Conselho Federal de Educação, homologado pelo Ministro da Educação, por meio da Portaria nº 028, de 27 de janeiro de 1989.

A nova Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, dirigida em seu processo de implementação pelo Reitor *pro tempore* Silvestre Heerdt, teve seus primeiros dirigentes eleitos: José Müller (Reitor) e Wilson Schuelter (Vice-Reitor) para o mandato 1989-1993. Nesse período, firmou-se o processo de consolidação da Unisul. Como órgão superior para controle das funções e da Administração, inclusive financeira, da Unisul, existe o Conselho Curador, constituído por

¹² FONTE: www.unisul.br

representantes das instituições mantenedoras da Universidade: o Governo Municipal (Prefeito e Câmara) e a Eletrosul.

O Conselho Universitário é o Órgão Deliberativo Superior que aprecia as decisões emanadas da Câmara de Gestão. Em 1993, foi eleito reitor o Professor Silvestre Heerdt, tendo como vice-reitor o Professor Wilson Schuelter. Nesse mandato, o reconhecimento do sucesso de uma gestão de tal modo empreendedora e arrojada foi evidenciado pela decisão, praticamente unânime, da comunidade universitária na recondução do Professor Silvestre Heerdt para um segundo mandato – de 1997 a 2001-, tendo como vice-reitor o Professor Gerson Luiz Joner da Silveira.

A partir de 1993, a Unisul se consolidou como uma das maiores Universidades de Santa Catarina, sendo que em 1999 já havia quadruplicado o número de alunos, o número de cursos de Graduação, e colocado em ação um projeto de Pós-Graduação que conta com a parceria de universidades estrangeiras, principalmente da Argentina, Espanha, Estados Unidos e Chile. São mais de 42 cursos de especialização, 13 de mestrado e 4 de doutorado, com 1.535 alunos em capacitação. Um grande impulsionador da Pós-Graduação foi o Centro Internacional de Pós-Graduação, criado em parceria com a Arquidiocese de Florianópolis em 27 de junho de 1997.

A Unisul iniciou suas atividades em Araranguá no ano de 1992. Em 1996 estava em Palhoça, expandindo-se em seguida para a Capital, Florianópolis, com diversas unidades.

Em 1998, foram criadas as unidades de Laguna, Imbituba, Içara e Braço do Norte. No final de 1998, a Unisul contava com 13.294 alunos e 1.237 professores e funcionários.

Fatos que merecem destaque: a) as alterações estatutárias, aprovadas pelo Conselho Universitário em julho de 1997, extinguindo os Departamentos e criando os Centros que aglutinaram as ciências por área, possibilitando a tomada de decisões com mais agilidade; b) a criação, em Tubarão, dos cursos de Medicina e Odontologia, em 1999.

No início de 2001, a UNISUL possui 20.059 alunos e 1.954 professores e funcionários estendendo seus serviços e benefícios a comunidades, na área de abrangência em diversos *campi* (Campus Tubarão, Campus da Grande Florianópolis

(Pedra Branca, Centro Educacional de Pós-Graduação - Fpolis, Colégio Coração de Jesus - Fpolis, Colégio Catarinense – Fpolis, Jurerê Internacional – Fpolis), Campus Araranguá, Campus Içara, Campus Braço do Norte, Campus Laguna e Campus Imbituba).

Terminada a segunda gestão do Reitor Silvestre Heerdt, em março de 2001, assumiu o cargo de Reitor da Unisul o Prof. Gerson Luiz Joner da Silveira, tendo como Vice-Reitor Sebastião Salésio Heerdt. A nova equipe de dirigentes, com suas metas arrojadas, pretende conduzir a Unisul ao fortalecimento de suas posições atuais e à elevação a patamares ainda mais altos para que esta Universidade venha a ser uma referência também no cenário nacional e internacional.

4.6.1.1 Campo de atuação do mercado

A UNISUL atua em todos os níveis de ensino, especialmente no nível superior, por meio de cursos de graduação, pós-graduação, extensão e seqüenciais, integrando, nesse processo, a formação humana, científica e técnico-profissional da comunidade universitária que a compõe. Da mesma forma, a promoção da cultura, a criação, o desenvolvimento e a difusão da tecnologia, prioritariamente na comunidade em que está situada.

Considera-se área de abrangência da UNISUL, prioritariamente, a faixa do Estado de Santa Catarina compreendida entre a Serra Geral e o Oceano Atlântico, a partir da capital do Estado até a divisa com o Estado do Rio Grande do Sul (ILUSTRAÇÃO 42).

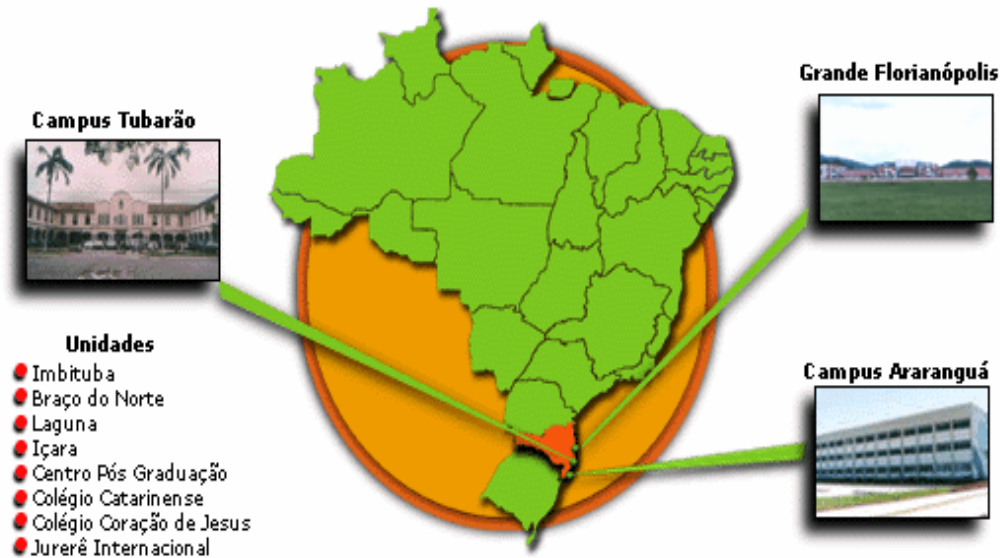


Ilustração 42 - Demonstração geográfica dos *campi* e unidades da UNISUL.

4.6.1.2 Síntese da estrutura organizacional

Conforme anexo A, descrever-se-ão os órgãos chaves na estrutura organizacional da UNISUL: Reitoria, Pró-reitorias, Superintendência, Coordenações de curso.

O órgão executivo central da UNISUL que coordena, superintende e fiscaliza todas as atividades denomina-se Reitoria. São órgãos de apoio da Reitoria: o Gabinete do Reitor, Secretaria Geral da Reitoria, Auditoria Interna Operacional e de Gestão e as Assessorias e Programas Especiais. São órgãos de ação executiva descentralizada da Reitoria: a Pró-Reitoria Acadêmica, a Pró-Reitoria de Administração e as Diretorias de Campus.

A Pró-Reitoria Acadêmica tem por atribuição a definição das políticas e diretrizes da área e a supervisão geral dos planos e programas de ensino, pesquisa, esportes, desenvolvimento e integração social. Integram a Pró-Reitoria Acadêmica: a Diretoria de Graduação, a Diretoria de Pós-Graduação, a Diretoria de Pesquisa, a Diretoria de Extensão e Integração Comunitária e o Colégio Dehon.

A Pró-Reitoria de Administração tem por atribuição a definição das políticas e diretrizes da área e a supervisão das atividades administrativas, em cumprimento aos objetivos gerais, estatutários e regimentais da instituição. Também compete

superintender, coordenar e supervisionar todas as atividades de administração e finanças. Integram a Pró-Reitoria de Administração, a Diretoria Administrativa, a Diretoria Financeira, *Controller* e o Setor de Pessoal.

A Superintendência tem como finalidade supervisionar a execução das políticas e diretrizes institucionais voltadas às atividades administrativas, de ensino e pesquisa, de esportes e de desenvolvimento e integração social.

A Coordenação do curso tem por atribuição planejar, supervisionar e avaliar as ações necessárias à geração, promoção e manutenção das atividades de ensino, de pesquisa e de desenvolvimento e integração social, previstas no projeto pedagógico do curso, atendendo a diretrizes na instituição.

4.6.2 A missão, visão, temas e papéis institucionais

A estruturação do BSC acadêmico e, conseqüentemente, a definição dos indicadores de desempenho inicia-se com a obtenção das informações que provêm da missão, da visão e do PE da UNISUL. A partir o PE, também pode-se extrair os temas institucionais (valores, crenças e temas que refletem a identidade institucional) e papéis institucionais (ações impostas em nível corporativo que criam sinergias para as unidades de negócios).

Com relação à missão da UNISUL, tem-se: “Educação inovadora com qualidade em suas funções e serviços de ensino, pesquisa e extensão para formar cidadãos e contribuir com o desenvolvimento regional sustentável”.

Resultado do seu PE, a UNISUL possui como visão a seguinte proposição: “Ser uma universidade de referência reconhecida pela qualidade de suas ações e resultados”.

Com base na visão da organização, tem-se a possibilidade também de se extrair o tema institucional: a própria visão, uma vez que ela reflete valores e crenças estabelecidos para a instituição como um todo.

Com relação ao papel institucional da UNISUL, deve-se ressaltar algumas considerações. Apesar de a UNISUL ser uma única instituição, ela se apresenta constituída de *campi*. E estes *campi* estão localizados em regiões distintas e, muito embora cada região possua a sua particularidade, existe a necessidade de a UNISUL possuir um único “perfil” em relação a seus usuários. Desta forma, a UNISUL deve possuir alguns princípios orientadores que se desdobrarão em

medidas no nível institucional, constituindo assim a agenda institucional (Reitoria). Estes aspectos ficarão mais claros quando se apresentar o BSC Acadêmico Institucional em uma etapa posterior.

De acordo com o PE apresentado pela instituição, pode-se elencar os seguintes itens (papel institucional) que farão parte da agenda institucional UNISUL:

1. Excelência acadêmica
2. Integração com a comunidade local e regional
3. Liderança no uso de tecnologia educacional
4. Desenvolvimento humano e profissional
5. Ampliação do *mix* de receitas e redução na estrutura de custo
6. Diferencial na educação continuada

Analisando-se as informações relativas à missão, visão e ao PE, pode-se demonstrar como serão articulados os desdobramentos destas informações (ILUSTRAÇÃO 43).

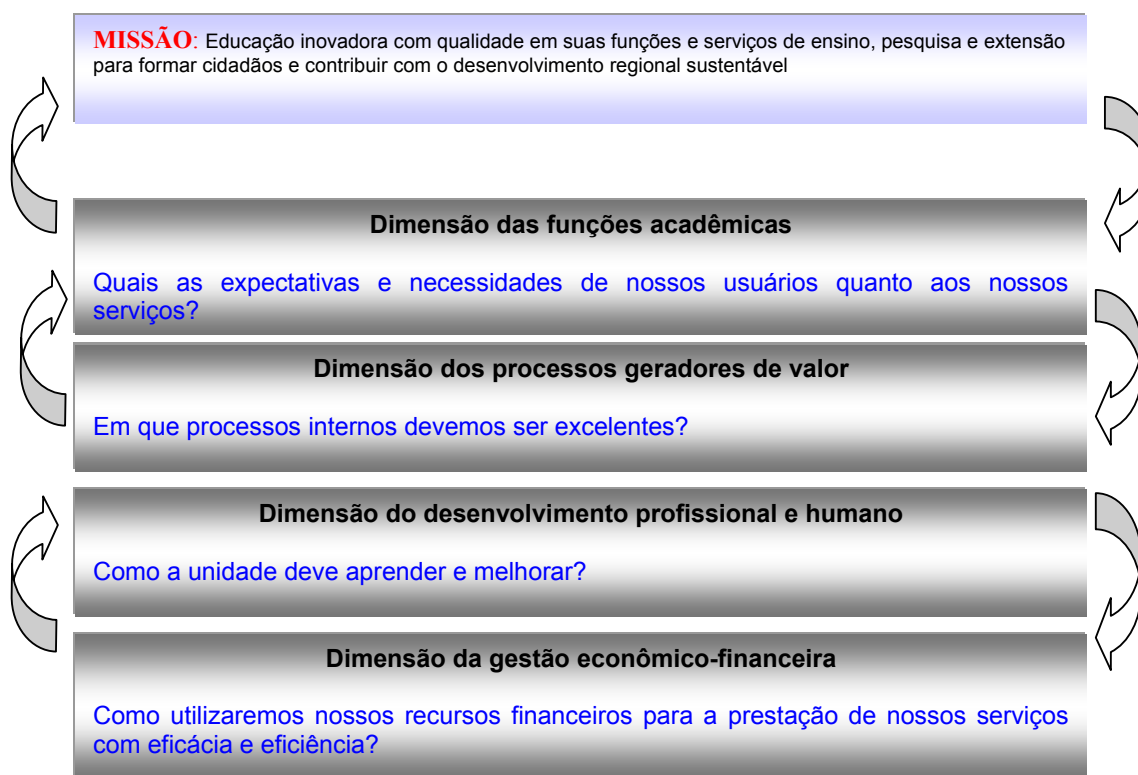


Ilustração 43 - Tradução da visão nas respectivas dimensões no BSC acadêmico. Adaptado (Kaplan; Norton, 1997).

No BSC acadêmico, proposto, estruturaram-se as dimensões, dando início pela dimensão das funções acadêmicas que é suportada pela dimensão dos processos geradores de valor, que, por sua vez, está alicerçada pela dimensão do desenvolvimento profissional e humano e por fim, como suporte financeiro para as dimensões anteriores, é apresentada a dimensão da gestão econômico-financeira.

Como demonstrado no item 4.4.1 deste trabalho, o instrumento que auxiliará na descrição de forma lógica e abrangente da estratégia será o mapa estratégico, que nada mais é do que a representação gráfica de como comunicar com clareza os resultados almejados pela UNISUL e as hipóteses sobre como esses resultados podem ser atingidos, contribuindo desta forma para o alinhamento de toda a organização em suas ações. Contudo, antes de se apresentar o mapa estratégico (ILUSTRAÇÃO 44), descrever-se-ão de forma resumida os objetivos estratégicos definidos para os próximos 5 anos.

A UNISUL entende que para o seu sucesso a longo prazo deve agir sobre quatro frentes ou iniciativas estratégicas, por sua vez, são identificadas as respectivas variáveis críticas .

A primeira iniciativa estratégica é relativa à Educação com as seguintes variáveis críticas: a) excelência nas questões de ensino, pesquisa e serviços de extensão; b) cursos e programas acadêmicos que proporcionem sólida formação educacional, consciência de cidadania e alta preparação profissional; c) domínio de todo o processo e tecnologias que envolvem ensino à distância de forma acessível, flexível, inovadora e de elevada qualidade; d) programas diferenciados de educação continuada acessíveis e de alta qualidade permitindo atualização profissional.

Com relação à segunda iniciativa estratégica – relativo à estrutura – têm-se as seguintes variáveis críticas: a) implantação , consolidação dos serviços de suporte corporativos - secretarias e assessorias; b) implantação, consolidação dos cursos como unidades de negócio; c) expansão quantitativa - adequação de infra-estrutura de instalações, laboratórios, bibliotecas para o seu *mix* de produtos

A terceira iniciativa estratégica diz respeito à imagem institucional com as seguintes variáveis críticas: a) imagem consolidada e vinculada em atividades ligadas às grandes questões sociais no âmbito local, regional e nacional; b) gestão integrada de *marketing* contemplando produto, distribuição e preço; c) ganhos de qualidade e de produtividade - Desempenho relevante nas avaliações internas e

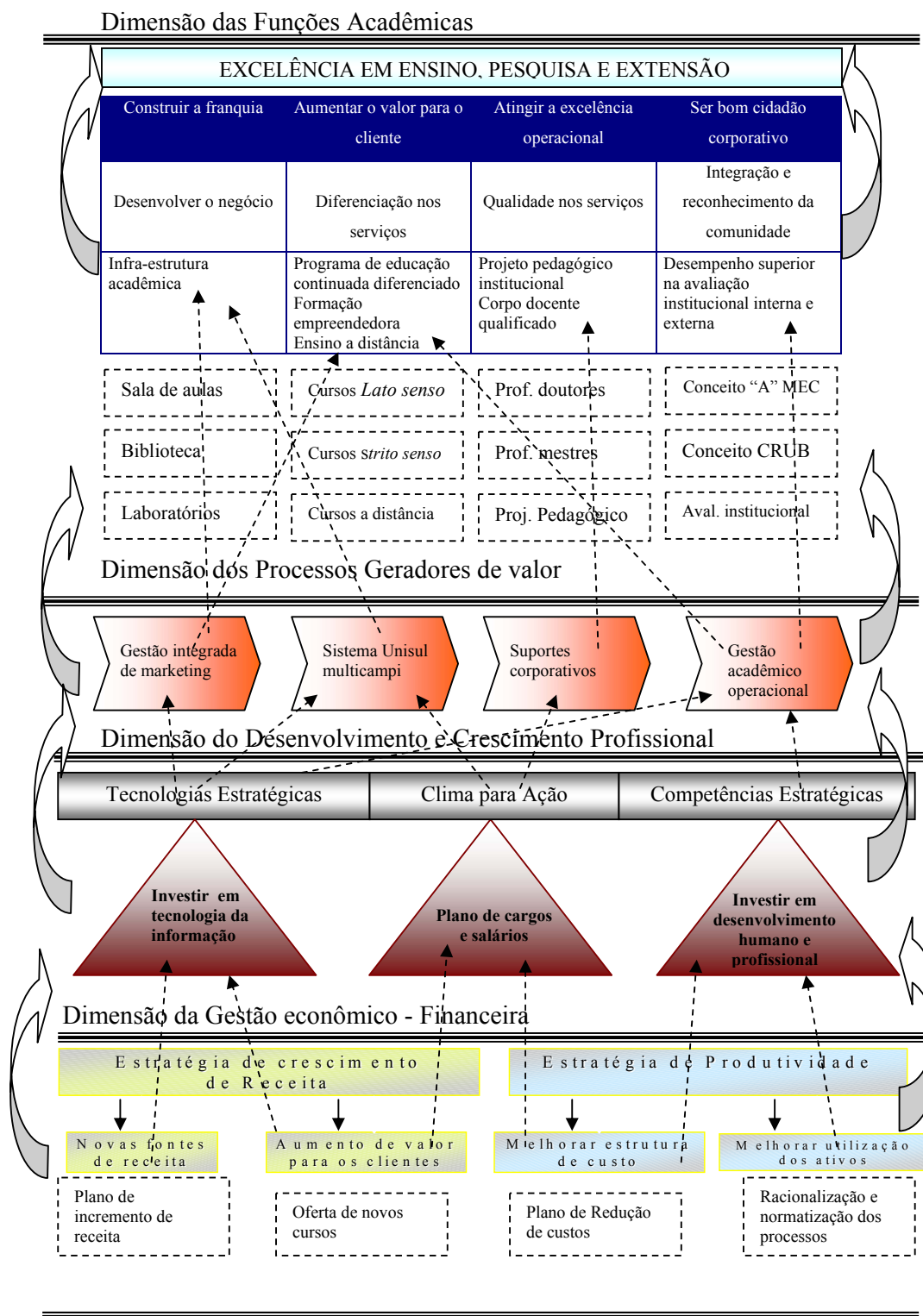


Ilustração 44 – Mapa estratégico da Unisul (adaptado Kaplan; Norton, 1997).

externas; d) instituição educacional empreendedora e administrativa por avançados padrões de gestão oferecendo ensino acessível e de alta qualidade.

Por último, foram definidas ações em relação à gestão que apresenta as seguintes variáveis críticas: a) gestão financeira - orçamento de capital, estrutura de capital e Gestão de Caixa b) gestão acadêmico-operacional; c) plano de cargos e salários e participação por resultados; d) investir no desenvolvimento humano e profissional de forma continuada.

Com relação à Ilustração 44, a sua função é de apresentar ou “traduzir” a estratégia da organização de forma clara e simplificada a partir das dimensões já estabelecidas, de tal forma que, ao se visualizar, se possa entender quais são os aspectos que devem ser priorizados bem como as relações de causa- efeito para a obtenção dos objetivos estabelecidos.

Entendido desta forma, o mapa apresentado pode ser lido tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima:

Iniciando-se a leitura pela dimensão das Funções Acadêmicas, entende-se que, para se obter excelência em ensino, pesquisa e extensão, as ações devem se originar por meio do desenvolvimento do negócio representado pela infra-estrutura acadêmica; pela diferenciação dos serviços por meio de um programa de educação continuada, pela formação empreendedora e ensino à distância; pela qualidade dos serviços por meio do projeto pedagógico institucional e corpo docente qualificado; e, por último, pelas ações que devem ser oriundas da integração e reconhecimento da comunidade por meio do desempenho superior na avaliação institucional interna e externa.

Este conjunto de elementos apresentados na dimensão das Funções Acadêmicas deve ser suportado pelas demais dimensões. Iniciando-se pela dimensão dos Processos Geradores de Valor, tem-se que: para a existência de uma infra-estrutura acadêmica adequada que proporcione excelência em seus serviços, a implantação e consolidação do Sistema Unisul Multicampi deverão ser realizadas; no mesmo sentido, para que se obtenha um desempenho considerado excelente sob o ponto de vista da diferenciação dos serviços e da qualidade dos serviços, há necessidade de se possuir um suporte corporativo eficaz bem como uma Gestão Acadêmica Operacional eficiente; e, para que ocorra a integração e reconhecimento da comunidade refletida pelo desempenho superior na avaliação institucional interna

e externa, é fator decisivo a Gestão Integrada de *Marketing*. A UNISUL entende que a Gestão Integrada de *Marketing* passa pela busca de ferramentas que ajudem os coordenadores alcançarem suas metas e que auxiliem na fidelização, retenção e geração de novas oportunidades (cursos e alunos) bem como *benchmarking*.

Na dimensão seguinte, o elemento essencial para que os processos existentes na dimensão anterior sejam realizados com sucesso as ações são voltadas para as pessoas. O próprio nome já sugere esta idéia – Dimensão do Desenvolvimento e Crescimento Profissional. Neste sentido, três aspectos devem ser abordados: tecnologias estratégicas que compreenderão no planejamento nos investimentos que serão realizados para que as pessoas envolvidas possam executar suas tarefas a partir do Sistema Unisul Mulcampi e os Suportes Corporativos (*hardware* e *software*); as competências estratégicas na qual o foco é formar e capacitar pessoas dentro do processo exigido; e o terceiro foco denominado clima para ação entendido como o desenvolvimento de um Plano de Cargos e Salários.

Na última dimensão – Dimensão Econômico-Financeira – as ações estão voltadas para que se obtenham as receitas necessárias para a efetivação de todas as demais ações pretendidas nas dimensões antecedentes. Neste sentido, observa-se que a UNISUL fez uso de duas estratégias em conjunto: uma de crescimento de receita e a outra como sendo uma estratégia de produtividade. Com relação à primeira estratégia, o que possibilitará os investimentos necessários serão as buscas de novas receitas por meio do plano de incremento de receita e do aumento do valor para o cliente, a partir da oferta de novos cursos diferenciados. Com relação à segunda estratégia, buscar-se-á melhorar a estrutura de custo por meio do plano de redução de custo e também com a melhoria na utilização dos ativos por meio da racionalização e normatização dos processos existentes e necessários. Acredita-se que, com a mescla destas duas estratégias financeiras, pode-se obter uma gestão econômico-financeira suficiente para a realização de todas as ações necessárias.

Até o presente momento, realizaram-se as duas primeiras etapas do exemplo proposto, inicia-se a partir deste momento a terceira etapa, ou seja, em conformidade com dados fornecidos pela missão, visão e PE (etapa 1), descritos de forma gráfica por meio do mapa estratégico (etapa 3), irá se construir o BSC Acadêmico Institucional. Destacam Kaplan; Norton (2000) que a uma organização

que busca realizar uma gestão focada na estratégia não basta apenas possuir seu BSC em cada unidade de negócio. Existe a necessidade de se possuir um alinhamento entre estes BSC's, uma vez que muitas organizações possuem várias unidades de negócio, assim como unidades de serviços compartilhados.

Ainda segundo os autores, embora este procedimento pareça “óbvio”, muitas organizações não o realizam, comprometendo desta forma todo o sistema de gerenciamento focado na estratégia.

No caso da UNISUL, este processo se torna mais “simples” uma vez que suas atividades se concentram em um único setor. Assim o BSC Acadêmico Institucional será muito semelhante aos BSC's acadêmicos das unidades de negócio; contudo, sua funcionalidade será de apontar quais as direções a serem tomadas por todos, bem como estabelecer qual é o papel institucional.

Segundo Kaplan; Norton (2000), as empresas que possuem unidades de negócios estratégicas e que atuam no mesmo setor tendem a utilizar o BSC corporativo como modelo. Suas diferenças normalmente se apresentam nos indicadores de tendência, uma vez que estes é que caracterizam efetivamente as suas ações, pois atendem as peculiaridades do ambiente na qual estão inseridas.

Sobre a necessidade de se possuir várias unidades de negócio Kaplan; Norton (2000, p. 176) esclarecem:

Alfred Chandler descreveu como as corporações dos Estados Unidos, Alemanha e Japão conquistaram vantagem competitiva no século XX, ao alavancar sinergias ao longo de unidade de negócio correlatas. Estas unidades exploravam vantagens de escala no desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos e no relacionamento com os clientes, dominando empresas menores e mais focalizadas.

Mais recentemente, Gold, Alexander e Campbell formularam uma teoria cativante sobre como as empresas de muitos negócios auferiam vantagem corporativa ao influenciar – o chamado “apoio da matriz” – as empresas sob sua propriedade e controle. As empresas bem-sucedidas criam mais valor por meio de suas “vantagens no apoio da matriz” do que as rivais com o mesmo conjunto de negócios.

Com relação ao BSC Acadêmico Institucional, apresentado na Ilustração 45, alguns comentários devem ser realizados no sentido de esclarecer alguns pontos e destacar outros considerados relevantes.

Distribuídos pelas quatro dimensões propostas estão seis itens considerados chaves (oriundos do PE e já mencionado em parágrafo anterior deste exemplo) e que devem fazer parte dos BSC's acadêmicos das demais unidades estratégicas (campi e cursos). Para cada item da agenda estratégica institucional (coluna 1), foi

definido um princípio orientador (coluna 2) correspondente e duas outras medidas (indicador de ocorrência e indicador de tendência) coluna 3 e coluna 4

Agenda Estratégica Intitucional		Princípios Orientadores	BSC Institucional	
			Indicadores de ocorrência	Indicadores de tendência
FUNÇÕES ACADÊMICAS	1. Excelência Acadêmica	Cada unidade deverá buscar excelência acadêmica que proporcionem sólida formação acadêmica de acordo com as exigências do mercado e institucional	Número de Professores Titulados	Número de Professores Doutores
				Número de Professores Mestres
			Aumento do tempo de dedicação do corpo docente.	Índice do corpo docente em regime de tempo integral (quantidade de professores em tempo integral / quantidade de professores)
				Índice do corpo docente ministrando aula em três turmas ou mais (quantidade de professores com aulas em três turmas ou mais / quantidade de professores)
			Número de grupos de pesquisa com produção científica significativa de acordo com padrões nacionais.	Índice de envolvimento do corpo docente em grupos/núcleos de pesquisa (quantidade de professores envolvidos / quantidade de
Número de artigos publicados em revistas indexadas				
PROCESSOS GERADORES DE VALOR	2. Liderança em programas de ensino à distância.	As unidades deverão oferecer cursos nessa modalidade de forma acessível, flexível, inovadora e de elevada qualidade	Número de Cursos a distância oferecidos por campus	Desempenho dos cursos em termos de demanda (planejado versus realizado)
				Pesquisa de opinião com os alunos sobre os cursos (planejado versus obtido)
				Índice de desistência dos alunos
				Índice de Professores habilitados nesta modalidade
	3. Integração com a comunidade local e regional	É imprescindível o envolvimento de todas as unidades com suas respectivas comunidades atuando como promotora do desenvolvimento local, assim como ampliando seus leques de parcerias e alianças	Números de programas envolvendo as respectivas comunidades	Número de docentes envolvidos nos programas de extensão
				Número de alunos envolvidos nos programas de extensão
			Número de pesquisas realizadas envolvendo as respectivas comunidades	Grau de satisfação da comunidade com os projetos
				Número de publicações em revistas indexadas
	4. Diferencial na educação continuada	As unidades deverão oferecer cursos nessa modalidade em consonância as pesquisas fornecidas pela Assessoria de Marketing	Número de Cursos sequenciais oferecidos por campus	Número de grupo de estudos envolvidos com a comunidade
				Desempenho dos cursos em termos de demanda (planejado versus realizado)
				Pesquisa de opinião com os alunos sobre os cursos (planejado versus obtido)
				Índice de desistência dos alunos
	DESENVOLVIMENTO HUMANO	5.Desenvolvimento humano e profisional	As unidades deverão ampliar as capacidades dos colaboradores em busca de um alinhamento pessoal com a estratégia	Número de (incentivos) ou estímulos profissionais
Número de incentivos à eventos				
Número de cursos de capacitação				
Número de unidades que possuem avaliação de desempenho alinhada a estratégia				Número de cursos de possuem BSC acadêmicos
				Número de cursos que desdobraram seus BSC acadêmicos para as suas equipes
				Número de Salas de aulas adequadas (espaço, iluminação, ventilação e acústica)
Qualidade da infra-estrutura técnica				Relação de equipamentos de informática por Técnico
				Grau de acesso as informações
				Nível de satisfação interna dos técnicos
ECONÔMICO FIN.	6. Ampliar mix de receita e reduzir estrutura de custos	Todas as unidades deverão perseguir uma política de gerenciamento centrada num mercado supercompetitivo e de recursos escassos	Incremento de Receita	Número de novas fontes de financiamento
				Índice de redução de vagas ociosas
				% da receita oriundos de novos projetos
			Redução dos custos operacionais	Aumento do índice de liquidez
				Variação orçamentária dos cursos
				Manutenção das margens de contribuição globais

Ilustração 45 - BSC Acadêmico Institucional

respectivamente. Os indicadores de ocorrência (coluna 3) são indicadores mais genéricos enquanto que os indicadores de tendência (coluna 4) são mais específicos

em relação ao que se busca mensurar. Isto pode ser demonstrado da seguinte forma: dentro dos objetivos estratégicos institucionais - Ampliar *mix* de receita e reduzir estrutura de custos - as unidades individuais podem identificar seus próprios procedimentos para alcançar as metas estabelecidas institucionalmente. No caso da UNISUL, existem três campi (Tubarão, Araranguá, e Florianópolis), e estes mesmos *campi* devem realizar atividades e ações no sentido de incrementar a receita como aponta o BSC Acadêmico Institucional (item 6); contudo, cada um deles irá desenvolver formas distintas para alcançar suas metas. No caso de Araranguá, como ainda é um *campus* que está se consolidando, sua contribuição pode vir por meio da criação de novos cursos por exemplo, tendo como indicador de tendência o percentual de receita gerada com novos cursos.

No caso de Florianópolis, a concorrência é mais acirrada, neste caso seu incremento de receita poderá vir com a redução da evasão escolar e/ou na implantação de novos projetos pedagógicos diferenciados que retenham os alunos. Os indicadores poderiam ser o percentual de evasão escolar e/ou número de projetos pedagógicos diferenciados implantados, ou, ainda, o índice de retenção de alunos nos cursos com projetos pedagógicos diferenciados.

Com relação às próximas etapas deste exemplo (etapa 4 e etapa 5), para o caso da UNISUL poder-se-ia utilizar o BSC Acadêmico Institucional como o BSC acadêmico para os *campi* (ILUSTRAÇÃO 46). Porém, vale ressaltar que sua versão final deverá ser feita quando todos os cursos possuírem os seus BSC acadêmicos, pois desta forma o BSC acadêmico do *campus* contemplaria dois aspectos importantes: os direcionadores estabelecidos pela reitoria e os aspectos específicos daquele *campus* representados pelos BSC's acadêmicos dos cursos.

Neste sentido, o BSC acadêmico dos *campi* seria um consolidado dos cursos assim como o BSC Acadêmico Institucional seria um consolidado dos BSC acadêmicos dos *campi*. Este tipo de estruturação possibilita não só a operacionalização desta ferramenta como também a torna "amarrada", auxiliando assim na condução de uma gestão focada na estratégia.

Definido o BSC acadêmico do campus e explicado como ele deve funcionar o próximo passo é estabelecer a ligação entre o BSC acadêmico e um BSC individual. Esta última etapa tem como objetivo fazer com que as ações de cada funcionário tenham sua importância dentro do objetivo maior, isto é, não é raro dentro das

Objetivos Estratégicos Campus Tubarão	Indicadores Estratégicos			
	Indicadores de Ocorrência	Vetores de desempenho	Metas	Responsável
FA 1 - Projeto pedagógico Institucional	Nº Elaboração de metodologias e modelos pedagógicos	Elaboração e implantação do plano pedagógico Grau de participação Índice de satisfação		
FA2 - Qualificação do corpo docente	Nº Titulações Nº Produção científica Carga horária dos docentes	% de professores com títulos de Dr., MsC e especialista % de horas destinadas a UNISUL % produção científica (CNPQ) Nº de participações em eventos técnico-científico		
FA3 - Infra-estrutura Acadêmica	Investimento em infra-estrutura Grau de satisfação com a infra-estrutura e equipamentos transporte	% da receita destinada a Infra-estrutura Relação entre equipamentos de infra-estrutura/docentes e discentes Nº de programas de gestão de equipamentos (melhorias)		
FA4 - Desempenho superior na avaliação institucional interna e externa	Desempenho na avaliação do MEC Desempenho na avaliação interna	Nº de cursos com conceito A Grau de satisfação interna		
FA5 - Liderança em programas de ensino a distância	Grau de utilização do EaD	Nº de cursos que utilizam EAD Nº de capacitação para utilização da tecnologia EaD		
FA6 - Criação, manutenção e consolidação do sistema Unisul multicami - busca de autonomia, flexibilidade e inovação	Serviços de suporte Corporativo Cursos como Unidades de Gestão	Nº de normas criadas Índice depadronização de fluxos e processos Nº de treinamentos realizados (oferecidos) Índice de captação de alunos Índice de retenção de alunos Avaliação MEC Satisfação dos alunos		
FA7 - Mix de produtos	Cursos de pós-graduação Cursos de graduação Cursos sequenciais Universidade da experiência	Aumento % de oferta de produtos Índice de utilização das instalações % de novos clientes e mercados		
FA8 - Intercâmbio	Convênios e parcerias com IES internacionais e Nacionais	Aumento % de Pecerias com IES nacionais Aumento % Intercâmbios com IES nacionais Aumento % de Pecerias com IES internacionais Aumento % Intercâmbios com IES internacionais		
PG1 - Aperfeiçoar a tecnologia da informação.	Gestão das informações da organização (critérios de seleção, coerência das informações e confiabilidade) Gestão do referencial das informações	Nº de grupos de ação criados para solução de problema Índice de mapeamento de processos Índice de diagnósticos dos processos % dos processos já realizados		
PG2 - Recrutamento, promoção e demissão	Processo de Seleção acadêmica e técnico administrativa. Alocação racional dos colaboradores Plano de cargos e remuneração	Elaboração de manual e fluxos dos processos de Recrutamento e Seleção Grau de utilização do Processo de seleção e recrutamento Índice de mobilidade interna Elaboração e implementação de plano de cargos e remunerações		
PG3 - Vinculação entre desempenho institucional/remuneração	Sistemas de remuneração e reconhecimento Práticas para avaliação do desempenho das pessoas de forma transparente e objetiva Programas de benefícios sociais	Elaboração e implementação de sistema de premiação Grau de utilização de avaliações de desempenho Elaboração de incremento de benefícios sociais		
PG4 - Racionalização e Normatização de Processos	Matrícula Crediunisul Art.170	Mapeamento e diagnóstico dos processos Grau de satisfação dos usuários		
DH1 - Desenvolver habilidades e competências estratégicas	Capacitação gerencial Capacitação técnica	Nº de cursos destinados a capacitação de gestão Nº de treinamentos voltados à instrumentalização técnica		
DH2 - Envolvimento organizacional	Avaliação do clima organizacional (aspectos físicos, de segurança e estudos ergonômicos) Programas de Integração - eventos vinculados a implementação motivacional Sistemática de integração funcional	Evolução percentual das avaliações de clima organizacional Nº de programas de integração % de participação Índice de adesão a sistemática de integração funcional		
DH3 - Motivação e empowerment (maior autonomia e liberdade de decisão)	Acesso aos sistemas de informação (correio eletrônico, telefonia e de comunicação de dados) Condições de segurança e higiene no trabalho	Índice de disponibilidade de SI por funcionário Avaliação CIPA		
EF1 - Alcançar melhoria contínua em gestão financeira	Melhorias nos índices de orçamento de capital. Estrutura de capital Gestão de caixa	Grau de evolução dos indicadores de OC Grau de evolução dos indicadores EC Grau de evolução dos indicadores de liquidez		
EF2 - Mix de receitas	Novos produtos Novas aplicações Novos clientes e mercados Novos Financiamentos	% de receitas com os novos produtos % de receitas com Imóveis % da receita com novos clientes e mercados % da receita com novos Financiamentos		
EF3 - Redução de custos/aumento produtividade	Produtividade Custos operacionais Custos financeiros Controles orçamentário	Receita por funcionário % de redução dos custos operacionais % de redução dos custos financeiros Grau de cumprimento das metas orçamentárias		

Ilustração 46 – BSC acadêmico para um *campus*.

organizações que os funcionários simplesmente executem suas atividades diárias sem qualquer vínculo com a estratégia. Com o BSC individual, a idéia é que eles

devem agora mostrar que todas as suas atividades possuem vínculo com a estratégia daquela unidade.

Assim como no BSC acadêmico do campus, no individual os funcionários devem situar cada ação que executam em uma das quatro dimensões, como demonstra a Ilustração 47.



Ilustração 47 – BSC acadêmico individual

No exemplo da ilustração 47 utilizou-se a figura do superintendente de campus para se demonstrar como funcionaria o BSC acadêmico individual. No primeiro nível, tem-se a missão da instituição como um todo, no nível abaixo se tem uma estratégia que atenda a missão estabelecida no nível superior. No terceiro nível, tem-se o objetivo estratégico referente àquele campus – implantar uma modalidade de ensino focado nos negócios. Abaixo deste nível, tem-se um dos

objetivos do Superintendente, isto é, realizar convênios com instituições de ensino internacionais. Para a realização deste objetivo, o superintendente deve estar atento às quatro dimensões existentes nesta ferramenta. Na dimensão acadêmica, o objetivo a ser alcançado seria oferecer cursos com professores reconhecidos internacionalmente, na dimensão dos processos deveria estabelecer diretrizes e cronograma para o curso, para a dimensão do desenvolvimento humano e profissional capacitar uma equipe para o apoio dos professores estrangeiros e na dimensão econômico-financeira garantir o controle orçamentário do projeto.

Com os procedimentos exemplificados até o momento, a UNISUL essencialmente abordou os aspectos referentes às unidades de negócio. Porém, vale lembrar que, dentro desta mesma estrutura apresentada, existe o compartilhamento de alguns processos comuns, e para que a função institucional assegure seu uso mais eficiente se apresentará o BSC acadêmico conector. Para o caso da UNISUL, poder-se-ia entender como serviços compartilhados as áreas da tecnologia da informação, recursos humanos, finanças, marketing, transporte, assessoria pedagógica, assessoria de assuntos interinstitucionais. O papel desses departamentos deve ser encarado pelos seus gestores como um “negócio dentro do negócio”, isto é, seus serviços devem possuir excelência como se seus departamentos fossem um fornecedor externo. Neste contexto, todas as áreas de serviço compartilhado devem criar seu BSC conector de acordo com os direcionadores institucionais e pelos questionamentos apresentados em cada dimensão conforme Ilustração 47.

BSC Conector	
Dimensão das Funções Acadêmicas	Quais as expectativas e necessidades de nossos usuários quanto aos nossos serviços?
Dimensão dos Processos	Em que processos internos participamos e devemos ser excelentes?
Dimensão do desenvolvimento humano	Como a unidade deve aprender e melhorar?
Dimensão da gestão econômico-financeira	Como utilizaremos nossos recursos financeiros para a prestação dos serviços?

Ilustração 48 – Quadro orientador para a montagem do BSC conector.

A função essencial que deve estar presente na construção de cada BSC conector (serviços compartilhados – institucionais) é a necessidade de criar benefícios para seus clientes internos. Certamente, na construção de um BSC conector para o setor da Tecnologia de Informação, por exemplo, usará as mesmas diretrizes que os demais BSC's (BSC Institucional, BSC *Campus* e BSC acadêmico), porém, com a preocupação de que seus serviços terão que atender da melhor forma possível “realidades distintas”, ou seja, *campi* em regiões diferentes.

Com relação ao que foi apresentado nesta ilustração – utilização da ferramenta aplicado à UNISUL – pode-se realizar algumas considerações. A utilização desta ferramenta nesta instituição apresenta condições viáveis, pois, apesar de ter sido utilizado um exemplo, toda a estruturação foi realizada sob uma base muito próxima da realidade. Outra questão que poderia surgir é com relação à operacionalização das informações. Contudo, esta questão também não apresenta nenhum tipo de entrave. A UNISUL já possui uma estrutura tecnológica (rede de informática, computadores, software e pessoal) que possibilita a informatização de todos os dados a serem utilizados. Indo ao encontro desta questão, pode-se afirmar que existem no mercado consultorias especializadas que possuem *software's* que auxiliam a estruturação e construção do BSC acadêmico em uma base computacional.

Em função da informatização desta ferramenta outra questão fundamental e que expressa de certa forma todo o esforço cristalizado neste trabalho surge, isto é, será que ela é capaz de medir a performance institucional? A resposta é sim. E pode-se afirmar mais. Com a utilização do BSC acadêmico de forma contínua, se poderá inclusive reavaliar o PE da instituição. Uma coisa é medir a performance da organização, outra é realinhar os direcionadores estratégicos da organização na direção correta.

Se toda a estruturação do BCS acadêmico tem sua origem no PE da organização e dessa estruturação - relação de causa→efeito - são definidos indicadores que possam medir a evolução dessa relação, é lógico pensar que, com a melhora desses indicadores, a instituição está atingindo patamares mais elevados de desempenho. Embora isso seja importante, ainda não é tudo, deve-se perceber, se a integração de todos os indicadores estão expressando ou refletindo o que se buscava com o PE. Deve-se entender que, mesmo se os indicadores estiverem

apresentando melhorias, não quer dizer que a organização como um todo está indo no rumo estabelecido no PE. Caso isso esteja ocorrendo, deve-se supor que as relações de causa→efeito oriundos do PE não foram bem traduzidas, ou o próprio PE não foi bem estruturado.

5 CONCLUSÕES

No início do presente trabalho, foi estabelecido o objetivo de ajustar a ferramenta de gestão BSC para as instituições fundacionais catarinenses de ensino superior. Para isso, seguiu-se uma série de etapas, iniciando-se pela descrição das principais causas que levaram as organizações à busca de novos conceitos em relação aos procedimentos de gestão.

Em seguida, buscou-se demonstrar e identificar características existentes no ambiente das universidades fundacionais catarinenses e suas peculiaridades em relação a outras organizações. Isso se fez necessário, pois as UFC's, apesar de serem organizações prestadoras de serviços, possuem características distintas na sua constituição legal, cultural e principalmente no seu produto - a educação - tornando-as instituições com características distintas das organizações em geral.

Na terceira etapa foram apresentadas algumas ferramentas que se propõem mensurar o desempenho das organizações por meio de indicadores de desempenho oriundos de diversas dimensões. Entendidas quais as tendências gerenciais em termos de modelos de gestão e sabendo-se quais as características semelhantes e distintas pertencentes às UFC's, esta etapa surge quase que naturalmente, isto é, foi necessário entender as ferramentas propriamente ditas. Nesse sentido, analisou-se a ferramenta de gestão navegador Skandia, TIM e a ferramenta escolhida BSC. Nesta etapa também foram apresentadas algumas argumentações que motivaram a escolha desta ferramenta em relação às demais.

O próximo passo foi ajustar a ferramenta BSC em relação às universidades fundacionais catarinenses. Contudo, como observou-se que a maioria das UFC's possui mais de um campus, surgiu a necessidade de se ajustar a ferramenta de acordo com esta necessidade. Neste sentido, o BSC institucional foi desenvolvido de acordo com o BSC original, com a função de criar sinergias entre os *campi*, alinhando-os de acordo com a estratégia estabelecida.

Outro ponto a ser destacado neste trabalho se refere à criação das bases para o desenvolvimento de um programa de reconhecimento e participação nos resultados. Esta questão traz um reforço para a implantação da ferramenta BSC e motivação para os funcionários, pois ajuda a criar e desenvolver uma nova cultura baseada em metas e objetivos, facilitando desta forma o alinhamento dos objetivos pessoais aos objetivos institucionais. Na última parte desta etapa, também evidenciou-se a

potencialidade desta ferramenta com relação ao orçamento estratégico. Uma vez implantada a ferramenta, e com a continuidade da sua utilização, ela auxilia na construção e desenvolvimento do orçamento estratégico, atuando como um instrumento estratégico auxiliar do BSC acadêmico e institucional.

Realizadas as etapas anteriores, foi possível apresentar o modelo proposto às UFC's como uma ferramenta de gestão estratégica por meio de um exemplo, utilizando-se a estrutura proposta a uma UFC pertencente ao sistema ACADE, possibilitando descrever os passos de acordo com a estrutura encontrada naquela instituição.

Observados os aspectos apresentados nos parágrafos descritos acima, cabe neste momento apresentar os aspectos que diferenciam este trabalho de outras pesquisas que abordam o mesmo tema e que utilizam como estrutura central o BSC.

Com relação ao trabalho de Pessoa (2000), sua abordagem foi essencialmente voltada para as universidades federais brasileiras, propondo a utilização do método de custeio ABC e a técnica de gerenciamento de processos em conjunto com o BSC. Também propôs mudanças nas perspectivas apresentadas no BSC original, invertendo a posição da perspectiva financeira pela perspectiva do cliente e assumindo que, para fins de modelo, o acionista da universidade federal brasileira é o Governo Federal, representado pelo meio do Ministério da Educação.

Com relação aos trabalhos de Straiotto (2002) e Rocha (2001), ambos apresentam alguns pontos em comum entre si e com o presente trabalho. Com relação ao aspecto comum nas três pesquisas, todas têm como objeto de estudo as UFC's. Nos dois primeiros trabalhos, foram realizados estudos de caso em duas instituições pertencente ao sistema ACADE. O primeiro propõe a utilização da ferramenta BSC em um determinado curso de uma instituição. O segundo apresenta uma proposta mais ampla, propondo a utilização em um campus de uma UFC. No presente trabalho, ajustou-se a ferramenta de forma que ela possa ser utilizada nas instituições do sistema ACADE.

Retornando às duas pesquisas citadas anteriormente, alguns pontos podem ser destacados por convergirem para o mesmo aspecto. O mais relevante é que ambas acrescentam uma perspectiva - a perspectiva da educação - no modelo original, pois entendem que a educação é o foco destas instituições. Também houve a inversão das posições das demais perspectivas com o objetivo de adequar ainda mais esta

ferramenta às UFC's. No caso do trabalho de Rocha (2001), posiciona a perspectiva da educação no primeiro nível, transferindo a perspectiva financeira para o terceiro nível, limitando de forma eficiente e eficaz os recursos.

Por último, o trabalho de Ribeiro (2003) teve como proposta utilizar o BSC para criar um modelo de gestão estratégica a uma instituição confessional de ensino superior, instituição que tem como mantenedor um grupo religioso, no qual se observa sua doutrina e ideologia. Apesar de serem instituições de ensino, são instituições que apresentam características estruturais, administrativas e de gestão diferenciadas. Como nos demais trabalhos, houve o acréscimo de mais uma perspectiva – perspectiva da sociedade – por se entender que a sociedade é o seu cliente. Substituiu-se a perspectiva do cliente, do BSC original, pela perspectiva do aluno.

Em nenhum momento foi destacado ou apresentado nos trabalhos referenciados como utilizar o BSC para o alinhamento estratégico de outras unidades da mesma instituição, sobre o alinhamento dos setores compartilhados à estratégia, sobre a questão do orçamento estratégico como complemento à ferramenta e da participação nos resultados como agente motivador e elemento essencial para o uso do BSC, diferentemente desta pesquisa.

Percebeu-se que a ferramenta ajustada mostrou viabilidade de utilização. Observa-se que em muitos trabalhos científicos existem dois momentos distintos: um deles é com relação a teoria. Existe todo um arcabouço desenvolvido sob consistentes argumentos teóricos, porém, quando se tenta utilizá-los na prática, constata-se a necessidade de inúmeras alterações e considerações, que por muitas vezes impossibilitam sua viabilidade de forma integral.

O presente estudo demonstrou também a relação direta entre a prática e a teoria, aspectos necessários para a obtenção mais adequada do uso da ferramenta e conseqüentemente para benefício da organização, com uma gama variada de indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos sob quatro dimensões dentro de condições próximas da realidade, potencializando o alcance do seu objetivo.

Verificou-se também que a utilização desta ferramenta na prática não é simples, uma vez que a sua implantação exige liderança, esforço e recursos financeiros. Os resultados positivos decorrentes do uso desta ferramenta requerem mudanças essenciais na cultura das organizações. E pode-se entender que é exatamente

neste ponto que existe maior possibilidade de um fracasso na utilização desta ferramenta. É fato que a transformação das crenças e cultura de uma organização é um dos maiores desafios da administração contemporânea. Porém, pode-se apontar algumas questões que não podem ser postergadas: comprometimento explícito da alta gerência (liderança), treinamento que crie um ambiente mais receptivo às novas mudanças, programas de incentivos, programas de treinamento que incentivem o *empowerment* nos funcionários, realização de mudanças nos sistemas e processos da organização.

Em relação às considerações do parágrafo anterior, os benefícios esperados com essa ferramenta vão além de melhores resultados. Quando selecionados, analisados e disseminados por toda a empresa, espera-se por parte dos seus funcionários um sentimento de comprometimento, uma visão de conjunto, um aperfeiçoamento contínuo a partir de uma visão sistêmica do processo no qual todos os funcionários possam desenvolver suas atividades de forma mais autônoma e compartilhada.

6 RECOMENDAÇÕES

A proposta deste trabalho não é objeto acabado. É apenas uma contribuição sobre o problema da gestão estratégica das UFC's. Neste sentido, propõem-se três possíveis temas a serem estudados, uma vez que os mesmos foram tratados nesta pesquisa, porém de forma superficial, merecendo outros estudos para o aperfeiçoamento do tema em questão.

A primeira sugestão, por uma questão lógica, indica a necessidade de se explorar o uso da informática. Como as demais sugestões derivam a partir desta, existe a necessidade de desenvolvê-la de forma eficaz e eficiente, por meio de programas e redes adequadas, uma vez que os programas existentes atualmente foram desenvolvidos para o BSC original.

A segunda questão se refere à necessidade de aprofundar e desenvolver técnicas para a utilização e operacionalização do orçamento estratégico, por se tratar de um instrumento auxiliar ao uso do BSC proposto.

Por último, sugere-se o desenvolvimento de programas de reconhecimento e participação nos resultados. Nesta pesquisa foram sugeridas as premissas básicas para tal programa. Contudo, acredita-se que um estudo mais aprofundado possui relevância vital para o desenvolvimento desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A; ABREU, A. C. D. **A Lei de diretrizes e bases da educação nacional, versão de 1996, instrumento para mudar a cara e o conteúdo do Brasil.** Florianópolis: Insular, 1998.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial.** Rio de Janeiro: LTC, 1974.
- ADAIR, C.B.;MURRAY ,B.A. **Revolução total dos processos.** São Paulo: Nobel, 1996.
- AHN, T. S. **Efficiency and related issues in higher education: a data envelopment analysis approach.** Austin: The University of Texas, 1987.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ALPERSTEDT, G.D.; AYRES. N.M. A organização e gestão universitária. **Episteme** – Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, v. 9, n. 26/27, p. 129-144, Mar./Out.2002.
- ALPERSTEDT, G.D. **Adaptação estratégica em organização universitária:** um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000. Tese (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- ALVES, J.A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. In: **Cadernos de pesquisa.** São Paulo, v. 77, p. 53-61, 1991.
- ALVES, R. Qualidade total na educação (II). **Dois Pontos.** v. 2, n. 19. Belo Horizonte, 1994.
- AMBONI, N.F. **Estratégias organizacionais:** um estudo de multicasos em bibliotecas universitárias federais da região sul do país. 1995. Dissertação (Programa de Pós graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- AMBONI, N. **Liderança, comunicação e clima organizacional:** um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. 1986. Dissertação (Programa de Pós graduação em administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

ANSOFF, H. I et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, M. A. P. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de administração pública**, 1996.

ARGANDONA, A. The stakeholder theory and the common good. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 17, p. 1093-1102, 28 jul. 1998.

ARGENTI, J. Stakeholders: the case against. **Long Range Planning**, London, v. 30, n. 3, p. 442-445, June, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 1992.

_____. **NBR 6029**: apresentação de livros. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR6023**: referências bibliográficas. Rio de Janeiro, 2002

_____. **NBR6027**: sumário. Rio de Janeiro, 1989.

ATKINSON, A.A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, A.A.; EPSTEIN, M. Measure for Measure – Realizing the Power of The Balanced Scorecard. **CMA Management**/Canadá, September, 2000.

AZEVEDO, I. B. **O prazer da produção científica**: diretrizes para a elaboração de trabalhos acadêmicos. 8. ed. São Paulo: Prazer de Ler, 2000.

BALDRIDGE, J.V.; DEAL, T. **Dynamics of organizational change in education** Berkeley: Mcutchan Publishing Corporation, 1993.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1999.

BARBOSA, E.F. et al. **Implantação da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

BAUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BELLONI, I. Avaliação da Universidade: por uma proposta de avaliação conseqüente e compromissada política e cientificamente. In: FÁVERO, M. L. (org.). **A universidade em questão**. Coleção Polêmicas de nosso tempo. São Paulo: Cortez, 1989.

BELLONI, J. A. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtivas das universidades federais brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BELLONI, I. A universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social. **Avaliação**, n. 2, p. 5-14, dez. 1996.

_____. A função social da avaliação institucional. **Avaliação**, n. 4, p. 37-50, dez. 1998.

BENEDICTO, G. C. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**. 1997. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

BERTALANFFY, L. V. **General systems theory: foundations, development, applications**. New York: Braziller, 1968.

BETHELM, A. **Avaliação ambiental competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BEUREN, I. M. As informações contábeis em entidades sem fins lucrativos não-governamentais. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 116, p. 44-51, Mar./Abr. 1999.

BIRNBAUM, R. **Maintaining diversity in higher education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

_____. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. São Francisco-London: Jossey-Bass Publisher, 1988.

BLAIR, M. B. **Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century**. Washington DC: Brookings Institute, 1995.

BLAU, P.M. **The organization of academic work**. New York: Wiley-Interscience, 1973.

BNQP. **Education criteria for performance excellence**. Washington: Baldrige Nacional Quality Program, 2001.

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades – contabilidade de gestão – práticas avançadas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **L'université à réinventer**. Paris: Éditions du Renouveau Pédagogique, 1997.

_____. **La comptabilité de management: price de décision et gestion**. 2. ed. Québec, 1999.

BORDIGNON, G. **Estabelecimentos isolados de ensino superior: um estudo das fundações educacionais de Santa Catarina**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

BORENSTEIN, C. R et al. **O setor elétrico no Brasil**: dos desafios do passado às alternativas do futuro. Porto Alegre: Sagra-Luzatto, Junho, 1997.

BOWDITCH, J. I.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOOTH, L. What drives shareholder value? In: FEDERATED PRESS "CREATING SHAREHOLDER VALUE" CONFERENCE. **Anais...** Toronto, Canadá, Oct. 1998.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Decreto n.º 2.026, de 10 de outubro de 1996. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 out. 1996.

_____. Decreto n.º 2.306, de 19 de agosto de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 ago. 1997.

_____. Decreto n.º 2.536, de 06 de abril de 1998. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 abr. 1998.

_____. Lei n.º 9.131, de 18 de abril de 1995. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 abr. 1995.

_____. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____. Lei n.º 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 mar. 1999.

_____. NBCT-10, de 01 de março de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 mar. 1999.

BRIMSON, J. A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

BRITTEN, N. It is not enough to have a good map, is necessary to complete the trip. **Financial Times**, New York, Out. 2001.

BRYSON, J.S. **Strategic planning for public and nonprofit organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

BROOKING, A. **Intellectual capital**: core asset for the third millennium enterprise. Boston: Thomson Publishing, 1996.

BUNGE, M. **Epistemologia**: curso de atualização. São Paulo: Edusp, 1980.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. **Long Range Planning**. v. 30, n. 3, p. 446-449, 1997.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CANUTO, V. R. A. **Políticos e educadores**: a organização do ensino superior no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1987.

CARVALHO JÚNIOR, L. C. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARVALHO, E. B. **A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nas universidades catarinenses**. 1996. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Pedagogia, Universidade Pontifícia de Salamanca, Salamanca.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado) - USP.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica, planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHARAN, R.; GOLVIN, G. Why CEO's fail. **Fortune**, 21 June 1999.

CHANDLER, J. R. A. D. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHAUÍ, M. A universidade operacional. **Folha de São Paulo**. Caderno mais. Maio, 1999.

CHIAVENATO, L. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

_____. **Balanced scorecard: transformando estratégia em um processo contínuo**. Disponível em: <<http://www.chianvenato.com/news/newslettermaio.html>>. Acesso em: 27 jul. 2001.

_____. **Balanced scorecard e a criação de valor na organização**. Disponível em: <<http://www.chianvenato.com/news/newsletterjunho.html>>. Acesso em: 27 jul. 2001.

_____. **O desafio da mensuração**. Disponível em: <<http://www.chianvenato.com/news/newsletterjulho.html>>. Acesso em: 27 jul. 2001.

CHING, H. Y. **Gestão baseada em custeio por atividades – activity based management**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHURCHMAN, C. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C.A. Creating corporate advantage. **Havard Business Review**, p. 71-83, May/June. 1998.

COLOSSI, N. **The organizational factors affecting the achievement of institutional goals in institutions of higher education**: the presidente's perceptions within the sistema de ensino superior do Estado de Santa Catarina. 1988. Tese (Doutorado em Educação) – The George Washington University School of Education, Washington.

CORREA, A. L.; SOUZA, E. M. **Metodologia para avaliação do desempenho da rede de ensino industrial**. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1971.

COVEY, S. T. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CSILLAG, J. M. **Análise de valor**. São Paulo: Atlas, 1995.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAFT, R. I. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

DELLAGNELO, J.R.G. **Concepções de eficácia e postura estratégica**: um estudo de caso. 1997. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

_____. **Desafios modernos da educação**. 10. Ed. Petrópolis. Vozes, 2000.

DIAS, S. J. Avaliação institucional, instrumento da qualidade educativa: a experiência da UNICAMP. In: BALZAN, N. C.; DIAS SOBRINHO, J. (Orgs.), **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa: interações e ênfases. In: SGUISSARDI, V. (Org.). **Avaliação universitária em questão**. Autores Associados, 1997.

DRUKER, P. F. **Administração de organizações sem fim lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DURHAM, E. R. A universidade brasileira: os impasses da transformação. **Ciência e Cultura**, 1986.

_____. **Gestão, financiamento e avaliação de qualidade nas instituições universitárias**. Disponível em:

<<http://www.abmes.org.br/abmes/publica/revista/estud18/est18-6.htm>>. Acesso em: 30 mai. 2001.

DURHAM, E. R.; SAMPAIO, H. O. **Ensino privado no Brasil**. Série Documentos de Trabalho, São Paulo: USP/NUPE, 1995.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EPSTEIN, M. J.; MANZONI, J. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action. **Management Accounting**, New York, Aug. 1997.

FINGER, A. P.; MOREIRA, E.C. **Evaluación académica en instituciones universitarias de América Latina**: analisis de algunas experiencias. Florianópolis: ed. UFSC, 1989.

FINGER, A.P. **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Universitária Champagnat, 1997.

FPNQ. **Critérios de excelência**. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ, 2001.

FRANCO, E. **Desafios para a construção do projeto institucional das IES**. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/funadesp/Publica/Anais/ana%20celia.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2001.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

FREITAS, I. M. A. C.; SILVEIRA, A. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

FREITAS, R. F. S. Avaliação do ensino de graduação: importância e desafios. **Revista Educación Superior y Sociedad**, v. 5, n. 1, p. 99-107, 1994.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis: Vozes, 1994.

GENDRON, M. Using the balanced scorecard. **Harvard Management Update**: a Newsletter from Harvard Business School, n. 10, p. 7-10, Oct. 1997.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v. 35, n.3, 1995, p. 20-29.

GOMES, R.M.T. A qualidade total na educação. **Poésis/Universidade do Sul de Santa Catarina**, Tubarão: ed. UNISUL – v.1, n.1, janeiro/junho 1999.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1990.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistemas de gestão de informações econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (doutorado) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo.

GWARTNEY, J. D.; STROUP, R. L. **Economics**: private and public choice. 7. ed. Orlando: Dryden Press, 1995.

HALL, R. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June 1990.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HAWERROTH, J. L. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema educacional catarinense**. Florianópolis: Insular, 1999.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER M. E. **Estratégia**: a busca competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOFFECKER, J.; GOLDENBERG, C. Um carnet de bord équilibré contribue à rendre cohérent le système de mesures de la performance d'une entreprise: Pour s'améliorer, il faut d'abord savoir s'évaluer. **L'Expansion Management Review**, p.34-43, 1994.

HANKS, K. **O navegador de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1998.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 26, p. 132-135, Dec. 1993.

JOHNES, G.; JOHNES, J. Measuring the research performance of UK economics departments: an application of data envelopment analysis. **Oxford Economic Papers**, v. 45, p. 332-347, 1993.

JOHNSON, H. T; KAPLAN, R. S. **A relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho – administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Linking the balanced scorecard to strategy**. Disponível em: <http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?cmr073.html>. Acesso em: 26 mai. 1998.

_____. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Disponível em: <http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?96107.html>. Acesso em: 26 mai. 1998.

_____. **The balanced scorecard**. Boston: Havard Business School Press, 1996.

_____. **Putting the balanced scorecard to work**. Boston: Havard Business School Press, 1996.

_____. **Measures that drive performance**. Boston: Havard Business School Press, 1992.

_____. **The balanced scorecard – translating strategy into action**. Boston: Havard Business School Press, 1997.

_____. **Having trouble with your strategy? Then map it**. Boston: Havard Business School Press, 2000.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

KARMOLOLIAS, Y.; MAAS, J.L. The business of education: a look at Kenya's private education sector. Washington, **Internacional Finance Corporation**, n.32, 1997.

KELM, M. L. **Indicadores de performance em uma instituição universitária autogerida – uma contribuição à gestão por resultados**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAPA, J. S.; LOPES, A. L. M.; LANZER, E. Análise envoltória de dados aplicada à avaliação de IES: determinação dos pesos relativos e valoração dos insumos e produtos. In: 27 SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, Vitória. **Anais...** Vitória, 1995.

LAPA, J. S.; NEIVA, C. C. Avaliação em educação: comentários sobre desempenho e qualidade. **Ensaio**, v. 4, n. 12, p. 213-236, Jul./Set. 1996.

LAUDON K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

LEITÃO, S. P. A decisão na academia. I **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 1, p. 69-86, Jan./Mar. 1993.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LINGLE, J. H.; WILLIAM, A. S. From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? **Management Review**, v. 85, n. 3, p.56-61, Mar. 1996.

LOBO E SILVA FILHO, R. L. **Gestão, financiamento e avaliação de qualidade nas instituições universitárias**. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/publica/revista/estud18/est18-06.htm>>. Acesso em: 30 mai. 2001.

LOCKWOOD, G. Organization et gestion de l'université. **Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur**, V.S. n. 3, p. 207-215, Paris: OCDE/CERI, 1981.

MANKIW, N. G. **Introdução à economia**: princípios de micro e macroeconomia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARCOVITCH, J. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: Congresso Brasileiro de Custos, 7, 2000, Recife. **CONGRESSO** Recife: UFPE, 2000.

MEC/INEP. **Exame Nacional de Cursos: relatório-síntese 1998**. Brasília: MEC, 1998.

MEC/INEP/PAIUB. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras**. Brasília: MEC, 1994.

_____. _____. Brasília: MEC, 1998.

MEC/SESU. **Boletim de Dados Físicos e Orçamentários - Instituições de Ensino Superior Supervisionadas pelo MEC 1993**. Brasília: MEC, 1994.

MENEGATTI, C. **Metodologia e concepção de planejamento: um estudo nas fundações universitárias do Estado de Santa Catarina**. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de Pós graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MERRIAN, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1998.

MEYER, V.J. **Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades**. Cadernos – Centro Universitário São Camilo. São Paulo, v.4, n. 1,p. 49-59, Jan./Jun. 1998.

MEYER, V.J.; MURPHY, J.P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER, V. J. Gestão para a qualidade e qualidade na gestão: o caso das universidades. **Cadernos – centro universitário São Camilo**. São Paulo. V. 4. N.1.p.49-59. Jan./Jun. 1998.

_____.Administração da qualidade: estratégias para as instituições universitárias. **Cadernos – Centro universitário São Camilo**. v.2.n.2.p.146-157. Jul./Dez.,1997

MEYERS, A. L. **Elements of modern economics**. Englewood Cliff: Prentice-Hall, 1937.

MINTZBERG, H. **The strategy concept** : five points for strategy. San Francisco: Management Review, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: HUCITEC, 1993.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTAGUE, S. **Intellectual capital**. Disponível em:
<<http://www.pmn.net/contributions/intcap.htm>>. Acesso em: 6 dez. 1999.

MONTHLY, H. R. **Intellectual capital and value creation**. Disponível em:
<<http://www.vernaallee.com/page8.html>>. Acesso em: 16 dez. 1999.

MOURITSEN, J. **The Danish trade and industry development council: intellectual capital accounts**. Reporting and Managing Intellectual Capital, Danish, 1997.

MORAIS, M.C.B. **Modelo de gestão para instituições de ensino superior públicas e privadas em ambientes competitivos - proposta de estudo de caso**. 2001. Tese doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

NORMAN, M.; STOKER, B. **Data envelopment analysis: the assessment of performance**. Washington: John Wiley, 1991.

O'NEIL, H.F. **Designing and implementing an academic scorecard**. Disponível em: <<http://www.vcba.ucsd.edu/performance/cssemp.htm>>. Acesso em: 6 dez. 2000.

OHMAE, K. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. Tradução de Oswaldo Chiquetto. São Paulo: Pioneira, 1985.

_____. Voltando a estratégia. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OSTRENGA, M. R.; et al. Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PESSOA, M. N. M. **Gestão e controle das universidades federais brasileiras – um modelo modificado do balanced scoredard. 2000**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Havard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p. 149-156, Jul./Aug. 1985.

POSSAMAI, O et al. Gerenciamento de processos – metodologia base para melhoria contínua. In: ENEGEPE, 1997, Gramado. **Anais...** Gramado, 1997.

PRUSAK, L.; DAVENPORT, H. T. **Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, J.B et al. Além dos produtos: a estratégia baseada em serviços. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAGAN, J. F.; THOMAS, L. B. **Principles of economics**. 2. ed. Orlando: Dryden Press, 1993.

RAMOS, C. **Excelência na escola: a escola de qualidade total**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1993.

RAPPAPORT, A. **Creating shareholder value: a guide for managers and investors**. 2. ed. New York: The Free Press, 1998.

REIS, J. R. **O processo de criação de uma universidade no Brasil: o caso UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RESENDE, T.A. **Manual das fundações**. Santa Luzia: Nacional, 1996.

RIBEIRO, A.E. **Modelo de gestão estratégica para uma instituição confessional de ensino superior fundamentado no *Balanced Scorecard***. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RICKEN, I. **Planejamento do ensino superior: sua aplicação ao sistema das IES fundacionais de Santa Catarina**. 1981. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RISTOFF, D. I. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis: Insular, 1999.

ROCHA, D. J. A. A. **Avaliação de uma instituição de ensino superior pelo balanced scorecard**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RODRIGUEZ, L.L. Novos enfoques sobre administração universitária. In: **Administração universitária em tempo de crise: perspectivas para o ano 2000**. III Congresso da Organização Universitária Interamericana, Salvador, 1983. V.1

ROSE, K. H. **A performance measurement model**. Disponível em: <http://www.asq.org/cgi-bin/vdkw_cgi/xb3b32106-3407/Search/2769016> Acesso em: 10 mar. 1999.

RUMMLER, G.A.; BRACHE, A.P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. **Economía**. 15. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1996.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 1995.

SANDRONI, P. (Org.). **Dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1989.

SANTOS, E.M. **Modelo conceitual de sistemas de custo por atividades para as universidades: um estudo de caso na Universidade do Vale do Itajaí**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SAVIANI, D. **Escola e democracia : teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política**. 32. ed. rev. São Paulo : Autores Associados, 1999.

SCHWARTZMAN, S. Dificuldades de se construir um *ranking* para as universidades brasileiras. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 6, p. 5-28, 1995.

_____. Uma metodologia de avaliação de cursos de graduação. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 12, p. 237-263, 1996.

_____. Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras. In: SGUISSARDI, V. (Org.). **Avaliação universitária em questão**. Campinas: Autores Associados, 1997.

_____. Funções e metodologias de avaliação do ensino superior. **Estudos e Debates**, n. 14, p. 21- 46, 1988.

_____. O contexto institucional e político da avaliação. In: DURHAN, E.;

SCHWARTZMAN, S. (Orgs.). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo: EDUSP, 1992.

SCOTT, C.D.; JAFFE, D. T. **Empowerment: um guia prático para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SGUISSARDI, V. Para avaliar propostas de avaliação do ensino superior. In: SGUISSARDI, V. (org.), **Avaliação universitária em questão**. Campinas: Autores Associados, 1997.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, R. C. **A prática da extensão universitária**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA FILHO, J.M.A. O planejamento e a universidade. **Folha de São Paulo**, São Paulo p.3. 18 de jul. 2001.

SIMONS, R. Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, **Harvard Business Review**, 1993.

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigações sobre sua natureza e suas causas**. 2. ed. São Paulo, 1985.

SPANBAUER, S.J. **Um sistema de qualidade para a educação: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar novas escolas.** Rio de Janeiro: Qualymark. 1995.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, A.C.; CARPENTER-HUBIN, J. **The balanced scorecard: beyond reports and rankings.** Planning for higher education: 37-42, Winter 2000-2001.

STRAIOTO, D.M.G.T. **A sistematização do balance scorecard na unidade de gestão curso de ciências contábeis da UNISUL.** 2002. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

STONER, J.A.F. **Administração.** 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SVEIBY, K. E. **Measuring intangibles and intellectual capital – an emerging first standard.** Disponível em: <<http://www.sveiby.com.au/emergingstandart.html>>. Acesso em: 16 dez. 1999.

_____. **A nova riqueza das organizações. Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKASHINA, N. T. **Incertezas nos resultados dos indicadores.** Disponível em: <<http://www.unikey.com.br/clipping/nov9902.htm>>. Acesso em: 22 Nov. 1999.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, E. **Criação de conhecimento na empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A. **Educação superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

TODESCO, J.L. **Os sistemas de apoio à decisão a serviço do processo de avaliação institucional: estudo de caso da Universidade do Vale do Itajaí.** Itajaí: UNIVALI, 2002

TRUJILLO, F. A. **Metodologia da ciência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TRZCIENSKI, E.; BROOKE, H. Performance management tools ensure quality customer service. **Journal of Strategic Performance Measurement**, n. 1, Feb./Mar. 1997.

TUBINO, M.J.G. **Eficiência e eficácia nas universidades: estratégias para decisões eficientes e eficazes nas universidades**. São Paulo: IBRASA, 1980.

UNESCO. Documento para política de mudança e desenvolvimento no ensino superior. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 17, n. 34, p. 153-221, 1995.

UNISUL. **Histórico**. Disponível em: < <http://www.unisul.rct-sc.br> >. Acesso em: 26 out. 2000.

VASCONCELOS, P. F. Afinal o que é planejamento estratégico? **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 1998.

VAHL, T. R. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e consequências**. Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1980.

VIANA, F.B. **Ensino superior – estrutura, funcionamento e atos legais**. São Paulo: Lúmen, 1998.

WALTER, F.; KLIEMANN NETO, F. J. Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife, **Anais...** Recife: UFPE, 2000.

WANDERLEY, L.A. **O que é universidade?** São Paulo: Brasiliense, 1988.

WEBBER, A. M. **New math for a new economy**. Fast Company, p. 217-224, Jan./Feb. 2000.

WEIMERSKIRCH, A.; GEORGE, S. **Total quality management: strategies and techniques proven at today's most successful companies**. New York: John Wiley., 1998.

WILKINSON, J. W.; CERULLO, M. J. Accounting information systems: essencial concepts and applications. 3. ed. New York: John Willey, 1997.

XAVIER, M. F. **A eficácia organizacional em instituições de ensino superior: um estudo nas universidades do sistema fundacional do estado de Santa Catarina**. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Curso de pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

XAVIER, R. A. P. **Capital intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas**. São Paulo: STS, 1998.

XAVIER, A. C. R. **Em busca de um novo paradigma gerencial para as instituições de ensino superior: a gestão da qualidade total**. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br/abmes/publica/revista/estud18/est18-06.htm>>. Acesso em: 30 mai. 2001.

ZUKER, E. **Influência: como promover a cooperação no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.